

UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO
“HERMANOS SAIZ MONTES DE OCA”



**Título: PROCEDIMIENTO PARA GESTIONAR LA
CALIDAD DEL PROCESO DE ABASTECIMIENTO EN LAS
UNIVERSIDADES**

**Tesis presentada en opción al Título Académico de
Máster en Dirección**

Autora: Lic. Anisleidy Martín Carmona

Tutora: Dra. C. Diana de la Nuez Hernández

Pinar del Río, 2012.

*“La Calidad es el respeto al
pueblo”*

Ernesto “Ché” Guevara de la Serna

Dedicado:

*A mis padres, por ser el motor impulsor de mis pasos, y
a Osley, por su amor y apoyo incondicional.*

Agradecimientos:

En los momentos de mayor tensión, encontré fuerzas para sobrellevar el sueño y el cansancio, encontré ánimos para continuar adelante, y esas fuerzas se las agradezco a Dios, en quien he puesto toda mi fe.

Agradezco mucho a mis padres por el apoyo que me brindaron, estando siempre pendientes de mí y de la investigación.

Le agradezco a esa profesora que además de ser mi tutora ha sido una fuente de conocimientos de la cual aún me queda mucho que aprender, la Dra. Diana de la Nuez, quien aún en medio de muchos problemas me dio su apoyo, debo decir que fue paciente porque en ocasiones puedo ser muy insistente.

Muchas gracias a todos los profesores de la Maestría, especialmente a Deysi por sus constructivas críticas.

Para la realización de esta investigación me fueron imprescindibles las asesorías y colaboraciones de Osmany antiguo Jefe de ATM, a Sonia que actualmente ocupa ese cargo y a todos los trabajadores de ATM.

No puedo dejar de mencionar a mis amigos, esos que estuvieron ahí para apoyarme, especialmente a: Nidy, a Libeidy, a Moisés, a Yuniesky, a Zenén, a Sol y a Brígido. Todos ellos me ayudaron incondicionalmente

Muchas gracias a Siso y Tere por el apoyo que me brindaron en todo momento. Quiero darle un agradecimiento especial a una persona que ha sido mi apoyo total, y a quien le tengo un amor único; esa persona que aun en momentos difíciles ha estado a mi lado para apoyarme, gracias a quien no pude sentirme sola ni un solo momento y quien hasta soportó alguna que otra vez mi mal humor y mis momentos de tensión. Sin su ayuda no sé si lo hubiese logrado, esa persona es Osley.

Resumen

La presente investigación está dirigida a diseñar un procedimiento para gestionar la calidad del proceso de abastecimiento en las universidades, específicamente en la Universidad de Pinar del Río.

El cuerpo del trabajo está estructurado por tres capítulos donde, primeramente se aborda sobre las tendencias asociadas a la gestión de la calidad del proceso de abastecimiento en las universidades, luego se exponen los resultados del diagnóstico realizado a dicho procedimiento en las universidades teniendo en cuenta las particularidades de este tipo de organización, resultados que sientan las bases para el procedimiento para gestionar la calidad del proceso de abastecimiento propuesto finalmente y que de asumirse por la organización favorecerá la promoción de una cultura de mejora continua y por consiguiente elevar los niveles de satisfacción de los clientes.

Índice

Introducción.....	1
Capítulo I. TENDENCIAS ASOCIADAS A LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROCESO DE ABASTECIMIENTO EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR (IES)	6
1.1 Un acercamiento al concepto de Calidad. Enfoques filosóficos.....	6
1.2 La calidad como función de dirección.	10
1.3 Los Sistemas de Gestión de la Calidad según las Normas de la Familia ISO 9000. Principios para su gestión.....	12
1.4 Los servicios como producto. Medición de la calidad del servicio.....	15
1.5 El abastecimiento como proceso de servicio en las Universidades.	24
Conclusiones del capítulo	30
Capítulo II. DIAGNÓSTICO DE LA CALIDAD COMO FUNCIÓN DE DIRECCIÓN EN EL PROCESO DE ABASTECIMIENTO DE LA UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO.....	32
2.1. Caracterización de las actividades asociadas a la gestión de la calidad del proceso de abastecimiento en las universidades.....	32
2.1.1. Perfil del Departamento de Abastecimiento en la Universidad de Pinar del Río.....	32
2.1.2. Evolución de la Gestión de la calidad en las universidades.....	33
2.2. Resultados del diagnóstico de la función calidad en los servicios de abastecimiento de la Universidad de Pinar del Río.....	35
Conclusiones del capítulo	52
Capítulo III. PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROCESO DE ABASTECIMIENTO EN LA UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO.....	53
3.1 Concepción básica del procedimiento.....	53
3.2 Premisas, objetivos y principios del procedimiento propuesto.	54
3.3 Procedimiento para Gestionar la Calidad del proceso de abastecimiento.	55
3.4 Resultados de la aplicación del procedimiento.	64
Conclusiones del capítulo:	72
Conclusiones.....	73

Recomendaciones.....	74
Trabajos Citados.	75
Bibliografía	79
ANEXOS	87

Introducción

Las características de la economía actual, nacional e internacional, imponen a las organizaciones asumir la calidad como una necesidad y un reto ineludible en la sociedad contemporánea, donde los servicios cobran cada vez mayor protagonismo.

Partiendo de la definición de la calidad como “el grado en el que las características inherentes cumple con los requisitos” según la NC- ISO 9000: 2008, la calidad debe ser considerada como el eje-guía del sistema de gestión organizacional, cualquiera sea el modelo aplicable.

Este enfoque es de particular importancia para las Universidades. En los últimos años viene desarrollándose un renovado interés por la temática de la calidad en la enseñanza universitaria, tanto desde el punto de vista académico como desde el punto de vista de su gestión.

Por otra parte resulta importante destacar que el contexto en el que, en los últimos años, se desenvuelven las universidades, está siendo cada vez más restrictivo como consecuencia de la menor disponibilidad de recursos, con una mayor exigencia sobre los niveles de resultados alcanzados y sobre la calidad de los servicios prestados, ello supone un impulso para que de manera generalizada las universidades incorporen cada vez más esta función a sus respectivos sistemas de dirección en general. (Cáceres, 2003)

Las universidades tienen la misión de contribuir a la transformación de la sociedad manteniendo una actitud permanente de cambio y transformación mediante tres procesos formativos fundamentales (Docencia, investigación y extensión), los que se aseguran mediante los llamados procesos de apoyo.

Entre los procesos de apoyo en la universidad, se pueden mencionar: la gestión de recursos humanos, gestión económica, seguridad y protección, abastecimiento, limpieza e higiene, alimentación, mantenimiento constructivo y de equipos, transportación, etc.,

En la presente investigación, la autora se centrará específicamente en el proceso de abastecimiento, por la importancia que tiene para el correcto funcionamiento de los demás procesos en la universidad.

Según la bibliografía consultada, en los últimos años se ha venido despertando una mayor atención de las universidades cubanas hacia la Gestión de la Calidad. La Universidad de Matanzas por ejemplo, desarrolló una investigación

con el fin de perfeccionar sus servicios bibliotecarios (Aldama, B. 2008) mediante la aplicación de la Metodología de Gestión y Mejora de Procesos de Nogueira Rivera. Se puede decir que éste es un tema que no se ha generalizado en las universidades cubanas y las investigaciones en esta temática están mayormente dirigidas hacia los procesos sustantivos universitarios o fundamentales y se han encontrado muy pocas referencias sobre la Gestión de la Calidad de los procesos de apoyo y sobre el proceso de abastecimiento en particular.

Actualmente el Ministerio de Educación Superior (MES), organismo al que se subordinan las Universidades en Cuba, ha comenzado a dar los primeros pasos para que estas organizaciones comiencen a trabajar por la calidad de sus procesos.

En este sentido la presente investigación parte del **problema científico**: La función de la calidad no está articulada al resto de las funciones de dirección en la gestión del proceso de abastecimiento en la Universidad de Pinar del Río, lo que desfavorece la promoción de una cultura de mejoramiento continuo y la satisfacción de los clientes.

De forma tal que el **objeto de investigación** es: El proceso de gestión de la calidad. Y el **campo de acción** es: El proceso de gestión de la calidad del proceso de abastecimiento en la Universidad de Pinar del Río.

Se establece como **objetivo general** de la investigación: Fundamentar un procedimiento de gestión de la calidad adecuado para el proceso de abastecimiento en la universidad de Pinar del Río, que contribuya a la promoción de una cultura de mejoramiento continuo y a la satisfacción de los clientes.

Para el logro de este objetivo se definen los siguientes **objetivos específicos**:

- Identificar las tendencias actuales asociadas a la gestión de la calidad del proceso de abastecimiento en las Instituciones de Educación Superior.
- Caracterizar la calidad como función de dirección del proceso de abastecimiento en la universidad de Pinar del Río.
- Diseñar un procedimiento para gestionar la calidad del proceso de abastecimiento en la Universidad de Pinar del Río.

Con la solución del problema científico planteado suponemos la siguiente **hipótesis**: Si se fundamenta un procedimiento de gestión de la calidad para los procesos de apoyo en la Universidad de Pinar del Río, se contribuirá a la promoción de una cultura de mejoramiento continuo y a la satisfacción de los clientes.

Para el análisis de los principales problemas abordados en la investigación, se utilizaron como **métodos de investigación**:

Métodos teóricos:

- a-) Históricos: Estudiar los antecedentes de la gestión de la calidad del proceso de abastecimiento en la universidad.
- b-) Lógicos: Entre los cuales se destacan:
 - Método Dialéctico: Para valorar los factores que han condicionado sus características actuales.
 - Método Sistémico: Para obtener una visión sistemática de la gestión de la calidad del proceso de abastecimiento en la universidad, considerando tanto factores internos como externos.
 - Modelación: Con el objetivo de establecer la propuesta del procedimiento para gestionar la calidad del proceso de abastecimiento en la universidad.

Principales procedimientos empleados:

- Análisis y síntesis
- Abstracción e integración.

En calidad de técnicas de investigación, se emplearon:

- Entrevistas.
- Encuestas.
- Mapeo de procesos

Métodos empíricos:

- a-) Observación científica: Obtención de información de forma directa, mediante la percepción del objeto de investigación.
- b-) Medición: Sirvió para la construcción de tablas y resúmenes estadísticos que demuestren el desarrollo en términos cuantitativos de la gestión de la calidad del proceso de abastecimiento de la universidad.

Técnicas:

- Tablas de resúmenes estadísticos.
- Estudios de tendencia.

El **valor científico** que aporta esta investigación radica en la fundamentación teórica de un procedimiento para gestionar la calidad del proceso de abastecimiento en la Universidad de Pinar del Río, que permite integrar las teorías sobre la Gestión de la Calidad de los servicios y los valores como el liderazgo que favorecen a la comunicación, el trabajo en equipo, la colaboración, y la responsabilidad individual, como elementos claves de una cultura de la calidad en busca de la mejora continua.

El **valor práctico-metodológico** se resume en el procedimiento para gestionar la calidad del proceso de abastecimiento como base para el establecimiento de acciones de mejoras de forma tal, que permitan la mejora continua del proceso. La validación práctica de este procedimiento constituye una base para el proceso de establecimiento de un Sistema de Gestión de la Calidad en la Universidad de Pinar del Río.

Esta investigación, tiene una estructura de tres capítulos:

Capítulo I. Tendencias asociadas a la gestión de la calidad del proceso de abastecimiento en las Instituciones de Educación Superior.

En este capítulo se analizan las tendencias actuales asociadas a la calidad del proceso de abastecimiento, en las universidades. Para esto se analizan diferentes conceptos de calidad, de calidad como función de dirección, de sistema de gestión de la calidad según normas ISO y principios para su gestión, gestión de la calidad de los servicios, modelos de gestión de la calidad, y el abastecimiento como servicio en las universidades.

Capítulo II. Diagnóstico de la calidad como función de dirección del Proceso de abastecimiento en la Universidad de Pinar del Río.

En este capítulo se exponen los resultados del diagnóstico de gestión de la calidad realizado al proceso de abastecimiento en la Universidad de Pinar del Río.

Capítulo III. Procedimiento para la gestión de la calidad del proceso de abastecimiento en la Universidad de Pinar del Río

En este tercer capítulo se muestra la concepción y validación de un procedimiento para gestionar la calidad del proceso de abastecimiento en la Universidad de Pinar del Río.

En este apartado se expone el procedimiento propuesto, así como los principales resultados después de su aplicación, entre los que se pueden destacar el incremento de la satisfacción del cliente, el acortamiento del tiempo invertido en la prestación del servicio, incrementando la eficacia del proceso de abastecimiento en la Universidad. Este procedimiento, contribuye así, a la promoción de una cultura de la calidad en busca de la mejora continua.

Capítulo I. TENDENCIAS ASOCIADAS A LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROCESO DE ABASTECIMIENTO EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR (IES)

En las universidades, en los últimos años viene desarrollándose un renovado interés por la temática de la calidad, tanto desde el punto de vista académico como desde el punto de vista de su gestión institucional.

El objetivo del presente capítulo es identificar las tendencias actuales asociadas a la gestión de la calidad en este tipo de organización, particularmente del proceso de abastecimiento.

1.1 Un acercamiento al concepto de Calidad. Enfoques filosóficos.

El concepto de “calidad” es un término tan antiguo como la historia de la humanidad, cuyo significado o alcance ha venido evolucionando a través de los años según sus objetivos y variación de su orientación en cada época.

En la etapa preindustrial, el productor trataba directamente con el cliente, al mismo tiempo que su trabajo integraba todas las operaciones de una organización: concepción, diseño, fabricación y comercialización; la idea de la calidad estaba en la satisfacción del cliente. Con la producción en serie, la industrialización, “el taylorismo” (Término empleado para referirse al enfoque de Taylor sobre la especialización del trabajo), etc., se separaron las diferentes operaciones de la organización y con ello la “idea de la calidad” perdió su vinculación directa con el cliente.

Existe un amplio grupo de definiciones de la Calidad, de las que se citan a continuación algunas de las más destacadas según la bibliografía consultada:

- “Adecuación al uso y ausencia de errores” (Jurán, 1989)
- “Un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo, adecuado a las necesidades del mercado” (Deming W. E., Calidad, Productividad y Competitividad., 1989)
- “Cumplimiento de unas especificaciones” (Crosby, 1987)
- “Filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una organización, según la cual todas las personas en la misma estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad” (Ishikawa, 1989)

- “Lo que el cliente está dispuesto a pagar en función de lo que obtiene y valora” (Drucker, 1993)
- “La calidad puede definirse como las pérdidas mínimas para la sociedad en la vida del producto” (Taguchi, 1988)
- “La composición total de las características del producto y el servicio en las áreas de mercadeo, ingeniería, manufactura y mantenimiento, a través de las cuales el producto y el servicio en el uso cumplirán las expectativas de los clientes” (Feigenbaum, 1989)
- “Calidad es el alcance de la discrepancia entre las expectativas y las percepciones del cliente con respecto al servicio que se presta” (Berry & Parasuraman, 1988)

La Asociación Americana para el Control de la Calidad (ASQC, por sus siglas en inglés) la define como la “Totalidad de los rasgos y características de un producto que tiene efecto sobre su capacidad para satisfacer una necesidad”. (www.asqc.org)

Por su parte el Organismo Internacional de Normalización (ISO, por sus siglas en inglés) define la calidad como el “grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”. (NC- ISO 9000, 2005)

Los conceptos citados coinciden de forma general en la necesidad de enfocarse en las necesidades del cliente, por lo que resulta un tema muy complejo y abarcador. No se trata solo de cumplir con determinadas especificaciones, sino que además éstas serán objeto de las percepciones y expectativas de los clientes respecto a sus necesidades, las que pueden variar de uno respecto a otro y de él mismo en el tiempo.

De la Nuez (2005) refiere que, hay algunos elementos que deben tenerse en cuenta a la hora de definir la calidad ya que la satisfacción de los clientes no implica solo a quien recibe el bien o servicio final, sino que también se consideran todos los trabajadores, operarios, directivos, proveedores y otros organismos implicados, que aparezcan involucrados en la calidad. Plantea además que *el concepto de “cliente” va más allá del cliente externo, del cliente*

final, dentro de una misma organización el receptor de un bien o servicio ya sea elaborado o semielaborado, también debe considerarse cliente, filosofía que puede aplicarse al término “proveedor”, estableciendo así una relación continua “cliente-proveedor”. Concluye afirmando que la Calidad es “la medida en que la organización se prepara constantemente para satisfacer las necesidades y exceder las expectativas de sus clientes en función de la mejora continua”. (p. 9)

La autora destaca que la calidad no está solo en el resultado final, sino que éste es resultado de todo un proceso que compromete a todas las partes involucradas, por lo que, cuando el cliente obtiene un bien o servicio, obtiene además una imagen de toda la organización.

En términos económicos trabajar con calidad supone mejores resultados con menor cantidad de recursos, ya que hacer las cosas bien desde la primera vez, reducir gastos de control al priorizar el autocontrol, prevenir más antes que detectar fallas, lograr mayor aprovechamiento de los recursos y el tiempo, trae marcados beneficios. Para lograr trabajar de esta manera se hace imprescindible la plena participación de todo el personal, con su total compromiso y motivación por lograr los objetivos trazados; el orgullo por el éxito del trabajo y por los resultados destacados mueve los grupos hacia la búsqueda del mejoramiento continuo de la calidad y del propio hombre que trabaja por ella, influyendo positivamente en la estabilidad social.

Después de lo analizado anteriormente la autora considera que calidad puede definirse como “El estilo gerencial de una organización, que impulsa la mejora continua de la calidad en busca de la excelencia, involucrando a todo el personal para lograr la plena satisfacción del cliente.”

A partir de esta definición se puede concluir que la calidad, es una filosofía o cultura organizacional, que gestiona e impulsa la mejora continua de la calidad en todo lo que hace, en busca de exceder las expectativas del cliente y por consiguiente de su plena satisfacción, donde todo el personal involucrado, desde un auxiliar de limpieza hasta el vendedor de un bien o servicio, por citar

un ejemplo, son responsables de la calidad, preparándose todos constantemente para ello.

Según Bounds (1994) pueden considerarse cuatro etapas por las que han atravesado las actividades relacionadas con la calidad: Inspección, Control, Aseguramiento y Gestión de la Calidad Total.

En un principio la calidad resultaba muy costosa, ya que consistía en rechazar productos defectuosos y posteriormente recuperar los que fuera posible, era responsabilidad exclusiva del departamento de inspección o calidad. Posteriormente comienzan a aplicarse técnicas estadísticas de muestreo para verificar y controlar los productos de salida, lo que supuso un avance en la inspección de todos ellos; la calidad evolucionó así hacia una etapa de control.

El concepto de calidad sufre una evolución importante al pasar de la simple idea de realizar una verificación de calidad a tratar de generar calidad desde los orígenes. Se busca asegurar la calidad en el proceso de producción para evitar que éste dé lugar a productos defectuosos, concepto que caracterizó la etapa de aseguramiento. Con la gestión de la calidad total continúa ampliando sus objetivos a todos los departamentos de la organización, al involucrar a todos los recursos humanos liderados por la alta dirección y al aplicarse desde la planificación y diseño de productos y servicios, lo que da lugar a una nueva filosofía sobre la forma de gestionar una organización; con ello se convierte en un modo de gestión que permite reducir los costos y el aumento de beneficios. Comienza a desarrollarse así la etapa de Gestión de la calidad que ha devenido en algunos casos como la etapa de Gestión de la calidad total o Total Quality Management (TQM –por sus siglas en inglés).

La Gestión de la calidad total, que se reconoce a partir de la década de los ochenta hasta la actualidad, apunta hacia la necesidad de proporcionar productos capaces de satisfacer al cliente, algo que depende de la diferencia entre sus percepciones y sus expectativas. Esta nueva concepción presenta importantes implicaciones: (De la Nuez D. , 2005)

- 1 Está relacionada con las percepciones del cliente, que en gran medida son subjetivas.
- 2 Es un concepto dinámico, ya que es preciso adaptarse constantemente a las cambiantes necesidades de los clientes.
- 3 Al considerar el valor percibido, el precio se incorpora también al concepto de calidad, ya que es un factor que influye tanto en las expectativas que se formará el comprador (se tiende a asociar instintivamente alto precio y alta calidad) como en su posterior juicio del bien o servicio.

Evoluciona así el concepto de calidad desde el control o inspección, hasta llegar a ser uno de los factores estratégicos fundamentales de cualquier tipo de organización.

1.2 La calidad como función de dirección.

Los conceptos de administración, dirección y gestión han sido objeto de análisis en cuanto a sus diferencias y/o semejanzas. No es objetivo de esta investigación hacer un análisis de estas definiciones, la autora asumirá la utilización del término gestión.

Para Udaondo (1992) las características que sustentan y facilitan la buena marcha de una organización, del tipo que sea, son: plazo, costo y calidad. (De la Nuez D. , 2005) Generalmente sólo el plazo y el costo han sido objeto de mayor atención, realizándose mayores esfuerzos en la implantación de técnicas que permitan su medida.

Sin embargo, en los últimos años se viene desatando un marcado interés de dichas direcciones hacia la calidad, debido fundamentalmente a que: (De la Nuez D. , 2005, p.18)

- han descubierto que la calidad puede favorecer la productividad, la eficacia y la imagen de los productos (bienes y/o servicios) suministrados y,

- que la calidad es un importante elemento movilizador al actuar como factor de motivación, de integración y de satisfacción para los trabajadores.

Este interés por la calidad ha motivado que pase a ser un elemento fundamental en el nuevo estilo de gestión. Se trata del nacimiento del concepto de la Gestión de la Calidad.

Según Udaondo (1992) es el modo en que una organización planifica el futuro, implanta los programas y controla los resultados de la función de la calidad con vistas a su mejora permanente.

El objetivo de la Gestión de la Calidad es orientar las actividades de la organización para obtener y mantener el nivel de calidad del producto de acuerdo a las necesidades del cliente. La cuestión es cómo organizar dichas actividades para lograr la satisfacción del cliente con el menor costo posible (eficiencia) y la mayor eficacia”. (Colectivo de autores, 2004)

La eficiencia de la gestión de la calidad está relacionada con el grado en que se aprovechan los recursos utilizados al transformarlos en productos. El concepto de eficiencia conlleva a tener siempre presente la idea del costo, a través del uso que se haga de los recursos; la Norma ISO 9000:2005 la define como “la relación entre el resultado y los recursos utilizados”. La eficacia, por su parte, valora el efecto de lo que se hace, del bien o servicio que se produce; está relacionada con la adecuación al uso, la satisfacción del cliente. (De la Nuez D. , 2005)

Al referirse al tema, el Comandante Ernesto Che Guevara planteaba: “Nosotros tenemos que encontrar el punto ideal en la calidad porque es evidente que hay un tipo de calidad en base al derroche que no puede ser característico de un país socialista”. (Guevara, 1977)

Tal planteamiento reafirma el hecho de que las organizaciones no sólo enfrentan el hecho de la calidad final de los productos y la satisfacción de los clientes, también deben afrontar problemas de comercialización, ventas, producción, administración, gestión de recursos humanos, informática,

planeación, control, finanzas, etc., por lo que el buen o mal funcionamiento de estas áreas afectará necesariamente el resultado de la gestión de la calidad; posiblemente en ellas es donde pueden encontrarse ocultos buena parte de los costos de no calidad (Amat, 1993) y muchos procesos que no agregan valor.

Por tanto, es necesario considerar entonces un enfoque más integral de la gestión de la calidad y que de esta forma resulte un verdadero soporte para mantener, por ejemplo, una certificación global del sistema.

Por otra parte, la gestión de la calidad comprende un proceso de cambio en la cultura organizacional; así, toda organización culturalmente estructurada ha de tener explícitamente definidos dos grandes grupos de valores o principios compartidos (Dolan & García, 1997) que orienten sus objetivos de acción cotidianos:

1. Los valores finales asociados con su visión (¿hacia dónde va?) y su misión (razón de ser o ¿para qué?).
2. Los valores instrumentales u operativos asociados a la forma de pensar y hacer las cosas con que la organización pretende afrontar las demandas de su entorno e integrar sus tensiones internas para alcanzar su visión y misión.

Es precisamente la claridad y el consenso de sus metas (objetivos) y de sus principios (valores) lo que le dan coherencia a una organización.

1.3 Los Sistemas de Gestión de la Calidad según las Normas de la Familia ISO 9000. Principios para su gestión.

ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO).

La serie de Normas ISO 9000 son un conjunto de enunciados que especifican cuáles elementos deben integrar el Sistema de la Calidad de una organización y cómo estos deben funcionar para asegurar la calidad de los bienes y servicios que se producen.

Dado su carácter general, estas normas deben ajustarse a las particularidades de cada tipo de organización y el contexto en el que éstas se desarrollan.

Las siguientes normas de la familia de Normas ISO 9000, se han elaborado para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces.

- La Norma ISO 9000:2005 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.
- La Norma ISO 9001:2008 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación, y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.
- La Norma ISO 9004:2009 proporciona orientación para ayudar a conseguir el éxito sostenido para cualquier organización en un entorno complejo, exigente y en constante cambio, mediante un enfoque de gestión de la calidad. Esta norma anula y sustituye a la Norma Cubana NC-ISO 9004:2001 Sistemas de gestión de la calidad –Directrices para la mejora del desempeño que ha sido revisada técnicamente.

El sistema de gestión de la calidad (SGC), puede definirse como aquella parte del sistema de gestión de una organización enfocada al logro de resultados en relación con los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas, según corresponda. (Gestión de la calidad, 2005)

Se puede decir que es un grupo de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos para lograr la calidad de bienes y/o servicios que se ofrecen al cliente. (Mateo, 2010)

Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad, los que constituyen la base para la implementación de sistemas de gestión de la calidad de la familia de Normas ISO 9000. (NC- ISO 9000, 2005).

1. Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los mismos, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.
2. Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
3. Participación del personal: El personal, a todos los niveles es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
4. Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
5. Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
6. Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Las principales ventajas de la implantación de un sistema de gestión de la calidad a través de las Normas -ISO 9000 son:

- Fomento de la filosofía de prevención.
- Mayor comunicación en el proceso entre proveedores y clientes.
- Contribución a la conciencia de la calidad total por parte de todos los empleados.
- Reducción de las no conformidades.
- Revisión continua de puntos críticos del proceso, acciones correctivas y resultados de ellas.
- Reforzamiento de la disciplina, la planificación y la responsabilidad de los miembros de la organización.
- Con la obtención de la certificación se logran los siguientes beneficios:
 - ✓ Acceso potencial a mercados.
 - ✓ Ventaja competitiva.
 - ✓ Se logra un lenguaje común entre los especialistas de esta actividad y un sistema de gestión con las mismas características y exigencias para todas las organizaciones.

La principal característica (y ventaja) de los sistemas de gestión de la calidad según la Norma ISO 9000 es que sirve para demostrar a terceros la calidad del sistema con las correspondientes ventajas comerciales que ello conlleva.

1.4 Los servicios como producto. Medición de la calidad del servicio.

El desarrollo de las tecnologías y la mecanización del trabajo cada vez más automatizado, da lugar a procesos de fabricación donde se necesitan cada vez menos personas, desplazándose estas personas hacia el denominado sector terciario. En el comienzo del tercer milenio la humanidad se encuentra en lo que se puede denominar “Universo del Servicio” (Fernández, 2005)

Con origen en el término latino *servitium*, la palabra servicio define la acción y efecto de servir (estar sujeto a alguien por cualquier motivo haciendo lo que él quiere o dispone).

Según Jacques Horovitz (1991) el concepto de servicio incluye “el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como una consecuencia del precio, imagen y la reputación del mismo”.

Para Rufino Rus (1995) el servicio es la “satisfacción de la necesidad de un consumidor sin que ello suponga la producción de bienes tangibles. Esta definición parte de la necesidad y hace énfasis en una particularidad del servicio que lo diferencia de la actividad fabril.

El carácter intangible de los servicios ha sido objeto de amplias discusiones por su alcance relativo. Kotler, Ph. y Bloom, P.M. (1984) cuestionan el carácter absoluto de la intangibilidad del servicio cuando afirman: “Un servicio es cualquier actividad o utilidad que una parte puede ofrecer a la otra, que es esencialmente intangible y no desemboca en la propiedad de algo. Su producción puede estar ligada o no a un producto físico”. (Kotler & Bloom, 1984) Esta definición agrega otro elemento diferenciador: la “no transferencia de propiedad”.

Según la NC ISO 9000:2005 el servicio es “el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible”, la autora asumirá esta definición en esta investigación.

Los servicios son preferentemente acontecimientos sociales, de ahí que una organización que presta servicios, no sólo ha de ponerse en contacto con los usuarios e interactuar socialmente con ellos, sino que necesita también “gestionarlos” como parte de su personal de producción. (De la Nuez D. , 2005)

El servicio es un producto con características específicas que lo diferencian de los bienes, es necesario destacar estas diferencias para una mejor comprensión de la concepción de la calidad de los servicios. (Ver tabla 1.1)

Tabla. 1.1-Diferencias entre bienes y servicios.

Bienes	Servicios
<i>Tangibles</i>	<i>Intangibles</i>
<i>Producción y Distribución separados del consumo</i>	<i>Producción, Distribución y consumo simultáneos</i>
<i>Contenido material aislado</i>	<i>Actividad o proceso</i>
<i>Almacenable</i>	<i>No almacenable</i>
<i>Se transfiere la propiedad</i>	<i>No se transfiere la propiedad</i>

Fuente: Rufino Rus, I. Dirección de la Calidad en las empresas de servicios.- Sevilla- Jerez: Ed. Caja San Fernando, 1995.- Pág.22

El servicio como producto puede describirse como el paquete o conjunto de servicios diferentes, que en conjunto forman el producto total, y este paquete se divide en tres categorías fundamentales, el servicio principal, servicio esencial o servicio sustantivo; los servicios auxiliares o extras, a menudo llamados servicios periféricos o servicios de facilitación; y los servicios de apoyo. (Grönroos, 1994)

El servicio esencial es la razón de la existencia de una organización. Para hacer posible que los clientes utilicen los servicios esenciales son necesarios en ocasiones algunos servicios adicionales, como por ejemplo los servicios de recepción en una organización, estos servicios adicionales son los llamados servicios facilitadores porque facilitan el uso del servicio esencial. Los servicios de apoyo como los facilitadores son servicios auxiliares, éstos no facilitan el consumo o prestación del servicio esencial, son utilizados para aumentar valor y/o diferenciar el servicio que se presta respecto a los competidores. (Grönroos, 1994)

Para cualquier tipo de organización, el dinero es la razón de su establecimiento y de su continuidad y para obtenerlo están obligadas a fabricar bienes y/o prestar servicios. El cliente es quien paga y trae a la organización lo que ésta desea y necesita para sobrevivir, es por tanto su causa fundamental, quien da la medida de todo. En las organizaciones que no tienen un fin lucrativo como

las presupuestadas, los principios a seguir deben ser los mismos ya que también la única justificación de su existencia son los ciudadanos, que en este caso, son sus clientes.

En la prestación de servicios, debe tenerse en cuenta que el cliente suele dar mayor importancia al servicio que al suministro que lo acompaña, por lo que sentirse maltratados y desatendidos, provoca insatisfacción y las consecuentes pérdidas que ocasiona (por ejemplo bajos ingresos debido a la pérdida de clientes), mientras que los directivos buscan las causas de su escasa rentabilidad en cuestiones técnicas. Un cliente bien atendido antes y después de recibir un servicio será un cliente fiel, lo que se traduce en un flujo acumulado de beneficios futuros. El servicio no es lo que la organización que lo presta cree que es, sino lo que el cliente piensa que es. Brindar un buen servicio no significa brindar lo perfecto, es acertar en lo que al cliente le gusta y hacer que disfrute al máximo lo que se le ofrece.

Servicio al cliente es cuando se produce un contacto físico entre la organización y el comprador. Estos contactos pueden ser: (Fernández, 2005)

Contacto con objetivos:

- Productos
- Documentos

Contacto con personal:

- Persona a persona.
- Teléfono o correspondencia

La cadena del servicio comprende todos los empleados y todas las funciones y operaciones de la organización, donde todos deben regirse por la convicción profunda de que la satisfacción del cliente debe ser el objetivo sino único, si fundamental de su trabajo diario. (Fernández, 2005)

Puede afirmarse entonces, que definir “calidad del servicio” no es algo sencillo, ya que se trata de un fenómeno complejo, multidimensional, en el que se pueden distinguir múltiples atributos o aspectos cuya importancia es subjetiva,

pues depende de las percepciones de quien recibe el servicio. (De la Nuez D. , 2005)

Gallego (1996) refiere que a la hora de valorar la calidad del servicio los clientes se basan en cinco factores: la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la tangibilidad, la seguridad y la empatía. A los que le da el siguiente orden de importancia:

- 1- Fiabilidad: es cumplimiento de las promesas, es decir, lo que se promete al cliente debe ser lo que realmente se puede cumplir, pues una promesa crea una expectativa que de no cumplirse provoca insatisfacción.
- 2- Seguridad: cuando los clientes contratan el servicio están contratando también la seguridad de que no van a correr ningún peligro físico, así como la profesionalidad y experiencia del personal. Los clientes necesitan sentir la seguridad de que los proveedores del servicio están capacitados para realizar las tareas que están haciendo y que son capaces de reaccionar correctamente ante lo inesperado.
- 3- Capacidad de respuesta: al establecer comunicación con algún aspecto de la organización con el objetivo de resolver su problema, el cliente desea que esto ocurra sin demora.
- 4- Tangibilidad: todo aquello que el cliente puede percibir de manera precisa en las instalaciones de la organización o en algún aspecto relacionado con su imagen.
- 5- Empatía: es la expresión de sensibilidad del personal que presta el servicio hacia los clientes, en otras palabras, es cuando los hacen sentirse clientes especiales y valorados.

Este orden no le atribuye ni le resta importancia de unos respecto a otros, ya que los cinco aspectos van a influir decisivamente en la valoración global del servicio.

El sector de los servicios tiene características que dificultan la medición de la eficiencia organizacional y por consiguiente la calidad con que la organización

presta sus servicios. (De la Nuez D. , 2005). No es suficiente aún una tradición completamente asentada y desarrollada en cuanto al establecimiento de estándares y a la medición de la salida (“output”) del servicio ya que, el hecho de que la calidad del servicio se pone de manifiesto en su prestación limita su control anticipado; además, la calidad del servicio depende en mayor medida del factor humano y éste no puede estar sujeto a la ingeniería o ser objeto de ensayo en la medida que lo pueden ser los bienes tangibles. Por lo tanto, resulta complejo analizar en profundidad la manera en que “se produce” la calidad y la forma de controlarla. No obstante, suele considerarse que las organizaciones de servicios se basan en procesos primarios susceptibles de ser mejorados de manera continua. (Rufino, Ruz., J. I, 1995). La calidad del servicio depende entonces de cuan enlazados funcionan todos los elementos del propio proceso del servicio. Estos elementos incluyen “las personas que ejecutan varios servicios, que están relacionados a su vez con todo el servicio, el equipamiento que apoya estas ejecuciones, y el entorno físico, en el que se desarrolla el servicio”. (Edvardsson, 1997)

Se pueden hacer entonces dos planteamientos (De la Nuez D. , 2005)

1. La calidad se manifiesta en la producción de bienes y en el consumo; y en los servicios este proceso se materializa simultáneamente.
2. La calidad no es sólo ausencia de defectos, sino que se deben considerar otros valores: prestigio, marca, ilusión de poseer el bien o disfrutar el servicio, etc., pues se trata además, de valor percibido por el cliente que se expresa en sus necesidades y expectativas con relación al bien o servicio.

La calidad del servicio no debe considerarse como algo añadido, sino que debe estar perfectamente integrado en el sistema de gestión de la organización. Por ello es necesario considerar la preparación e implantación de un sistema de calidad para toda la organización, el cual deberá tener en cuenta aspectos particulares de la prestación del servicio, como una actividad fundamental que es necesario diseñar, planificar, desarrollar y controlar mediante la aplicación

del círculo de Deming, como cualquier otro proceso de la organización. (Fernández, 2005)

La calidad del servicio y su medición, han sido objeto de estudio e investigación en la literatura de marketing y organización, fundamentalmente desde los años ochenta. Como consecuencia se han desarrollado distintos modelos, en los que se proponen diferentes factores que se consideran determinantes de la calidad del servicio y que es necesario controlar y conducir para que ésta sea óptima. Entre éstos modelos se pueden citar: (De la Nuez D. , 2005, p. 24)

- El Modelo de Gummesson y Grönroos (1995) conocido por el nombre de sus autores; tiene la pretensión de ser aplicable indistintamente a organizaciones fabricantes de bienes y a organizaciones de servicios. Este modelo alude a la existencia de dos dimensiones de la calidad: la técnica (se manifiesta en el resultado técnico o salida final del proceso de producción del servicio) y la funcional o de proceso (centra su atención en el desarrollo del proceso, en la manera en que el servicio es proporcionado al cliente).
- El Modelo Conceptual de la Calidad del Servicio o “SERVQUAL”, conocido también como el Modelo de los Gaps, fue presentado en el año 1993 por Zeithaml, Parasuraman y Berry. Es un instrumento de evaluación de la calidad en una organización y se define como el resultado de la comparación entre aquello que el consumidor espera y la percepción del servicio que realmente recibe. Según este modelo, la satisfacción total del cliente se consigue cuando los Gaps o diferencias entre aquello que el consumidor espera y la percepción del servicio que realmente recibe, desaparecen.
- El Modelo Europeo de Excelencia Empresarial o European Foundation for Quality Model (EFQM- por sus siglas en inglés) patrocinado por la Fundación Europea para la Calidad y la Comisión de la Unión Europea, constituye la base del Premio Europeo a la Calidad, el cual fue anunciado en 1991 (www.tqm.es). Está compuesto por criterios y

subcriterios que son evaluados en la organización para obtener sus puntos fuertes y débiles y definir planes de acción consecuentes; básicamente se emplea para la evaluación de las organizaciones, bien por personal interno o externo, al llegarse a conocer cuál es su estado respecto al ideal de excelencia, así como las oportunidades de mejora. Su aplicación resulta más bien un diagnóstico de la organización con respecto a, por un lado, cinco criterios agentes (Liderazgo, Política y Estrategia, Personal, Colaboradores y Recursos y Procesos) y, por otro, a cuatro criterios resultado (Impacto en los clientes, en el personal, en la sociedad y en el rendimiento final de la organización). Resulta un instrumento para medir el desempeño de la organización con respecto a la calidad, pero no explica cuáles podrían ser las herramientas para gestionarla.

Los términos de Calidad Total, modelos de excelencia e ISO 9000, tienen ciertas similitudes y diferencias entre sí. Entre las similitudes se pueden citar:

- Todos han sido creados para la mejora de resultados organizacionales.
- Todos están relacionados con la calidad, aunque a distintos niveles y con distintos significados del concepto.

Por otra parte, la diferencia más importante radica en que la calidad total es una filosofía; algunos modelos de excelencia, como el de la EFQM a nivel europeo, el Malcolm Baldrige en EE.UU. y el Premio Deming en Japón, tratan de “tangibilizar” los principios de la calidad total y la ISO 9000 es una norma que pretende gestionar/asegurar la calidad de los sistemas; en ella se especifican una serie de requisitos que debe cumplir una organización.

En general se evidencia, en estos modelos que en el camino hacia el logro de la calidad es necesario integrar al recurso humano, pero no se reconoce la necesidad de identificar aquellos procesos claves en la cadena de valor de la organización que aportan mayor valor al cliente, ni se sugieren vías para identificarlos, lo cual afecta la eficacia en la satisfacción del cliente y de todas las partes interesadas. Los recursos de las organizaciones son finitos, de ahí

que se deban concentrar las energías y los esfuerzos allí donde se sea capaz de agregar valor. (De la Nuez D. , 2005, p. 25)

Resulta necesario reconocer la necesidad de integrar la calidad a la gestión de las organizaciones y la importancia de desarrollar una cultura de la calidad, considerando los valores corporativos presentes en cada organización. La cultura de la calidad depende de actitudes, de compromisos, de relaciones, de condiciones de trabajo, etc. se debe tener bien claro que la mejora continua está en cada una de las personas que integran y desarrollan su trabajo. (De la Nuez D. , 2005, p. 25)

Sin equipos de profesionales que gestionen de forma cooperativa no se puede alcanzar una cultura de la calidad. (Fondo social europeo, 2003)

En este sentido es clave el compromiso, ya que esto condiciona que sus habilidades sean aprovechadas al máximo, por tanto, la cultura de la calidad lleva aparejada una cultura organizacional en la que la comunicación, el trabajo en equipo, la colaboración, y la responsabilidad individual son elementos claves. (Fondo social europeo, 2003) La autora destaca la relación directamente proporcional entre estos aspectos recién mencionados con el liderazgo por la calidad, en el sentido de fomentar y fortalecer valores para guiar a la organización a largo plazo hacia el logro de sus objetivos, lo que debe expresarse en la visión, donde además deben quedar explícitas las elecciones estratégicas esenciales de sus integrantes.

Según Andersen (1995) plantea que la alta dirección debe “liderar”, más que “gestionar”, el proceso de calidad.

Chiavenato (2002) señala que el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

Una organización que pretenda cumplir con los principios de la gestión de la calidad, tendrá que desarrollar una cultura organizacional que presente hábitos y valores que le permitan desenvolverse exitosamente. La construcción de esta nueva cultura debe permitir que la calidad en su sentido más amplio sea el

valor que guíe las acciones de todos los trabajadores. Esto solo se logra si la alta dirección toma las medidas necesarias para mejorar la actuación de los directivos y empleados. (De la Nuez D. , 2005, p. 32)

1.5 El abastecimiento como proceso de servicio en las Universidades.

La cadena de abastecimiento, es el proceso de transformación de un producto desde la materia prima hasta el consumidor final. (Logística y la Cadena de Abastecimiento, 2007)

Dentro de los factores que conforman el objetivo de la cadena de abastecimientos se puede decir que tanto la cantidad, calidad, tiempo y costo son factores dinámicos, y que viene a depender de la demanda, y ésta no es constante, las exigencias de calidad cada vez son mayores, los tiempos de entrega son variables, e igualmente varían los costos.

Los cinco elementos que integran una cadena de abastecimiento son: (Logística y la Cadena de Abastecimiento, 2007)

- proveedores
- transporte
- organización empresarial
- clientes
- comunicación

Un producto gana valor a medida que pasa a través de la cadena de abastecimiento, esto es lo que se conoce como proceso de “valor agregado”. (Ballou, 2004)

Los productos en su generalidad, tienen un valor dado por su utilidad y una calidad intrínseca relacionada con el estándar de cumplimiento de los parámetros establecidos para los que fue creado, sin embargo no tiene una utilidad real hasta que estén en posesión del cliente, en el momento en el que éste lo necesita y en el lugar donde pueda acceder a él. Esto es válido también para los servicios en cuanto a las magnitudes de tiempo y lugar que deben cumplir. (Logística. Temas seleccionados (Vol. III))

La logística es la parte del proceso de la cadena de abastecimiento que planea, implementa y controla eficiente y efectivamente el flujo y el almacenamiento de bienes, servicios e información desde el punto de origen hasta el punto de consumo, para satisfacer las necesidades del cliente. (Ballou, 2004).

Esta definición transmite la idea de que los flujos del producto tienen que ser manejados desde el punto donde se adquieren las materias primas hasta el punto donde finalmente son descartados, al mismo tiempo que se ocupa tanto del flujo de los servicios como de los bienes físicos. También sugiere que la logística es un proceso, ya que incluye todas las actividades que tienen un impacto en hacer que los bienes y servicios estén disponibles para los clientes, cuando y donde deseen adquirirlos.

Puede considerarse un tema complejo por su alcance y diversidad, ya que contempla un amplio espectro de actividades que, integradas convenientemente permiten ofrecer al cliente el bien o servicio requerido, con la calidad deseada, en la cantidad necesaria, en el momento y lugar preciso, al menor costo posible, por tanto resulta importante para que cualquier estrategia de servicio sea exitosa que tenga un adecuado diseño del sistema logístico. (*Logística. Temas seleccionados.*(Vol. I), p. 8)

En la esfera del comercio y los servicios se ha convertido en un factor distintivo de las organizaciones. Parte del enfoque en sistema que concatena los procesos fundamentales de aprovisionamiento y distribución, los que a su vez comprenden funciones tan disímiles como: la previsión de la demanda, las compras, el almacenamiento y el transporte, entre otras.

Contribuye a la competitividad de la organización, con la reducción de los costos (reducción de los niveles de inventario, minimización de recorridos de transporte de reparto, incremento de las capacidades de almacenamiento, etc.) y en el incremento del nivel de servicio al cliente (disminución del ciclo de pedido -entrega, adecuada estrategia de canales, disminuir las cantidades de ruptura de inventario, etc.) o sea, se pueden lograr determinadas ventajas

competitivas a partir de un adecuado diseño y aplicación de la logística en una organización. (Logística y la Cadena de Abastecimiento, 2007)

Puede definirse como el sistema que garantiza el flujo eficiente de materiales con su información y finanzas asociadas, desde el origen hasta el destino final, satisfaciendo las expectativas del cliente. (González, 1997)

Algunas definiciones de Logística: (*Logística. Temas seleccionados.* (Vol. I), p. 12)

- Magee (1968) en el libro "Industrial Logistics" definió la logística como "el movimiento de los materiales desde una fuente u origen hasta un destino o usuario".
- La Londe y Grabner (1971) y Christopher (1972) en sendos artículos publicados respectivamente, definen la logística como la unión de la Gestión de los Materiales con la Distribución Física.

La esencia de la logística radica en colocar las cantidades necesarias de surtidos con la calidad requerida, en el lugar preciso, en el lugar oportuno y al menor costo posible. (*Logística. Temas seleccionados.*(Vol. I), p. 12)

Por otra parte asegura la comunicación con los proveedores, o almacenes reguladores, de tal manera que compartan la planificación del pedido prevista a medio plazo y puedan anticipar los cambios de tendencias (gestión compartida del abastecimiento). (Abastecimiento, 2011)

El proceso de abastecimiento, incluye todas las actividades que permiten identificar y adquirir los bienes y servicios que una organización necesita para su operación, incluye la elección de un proveedor, el mantenimiento de registros de inventario, etc.

El abastecimiento es una de las funciones comunes básicas de cualquier organización, puesto que cada una de ellas depende en mayor o menor grado, de los materiales y suministros de otras organizaciones, ya que ninguna organización es autosuficiente.

Se destaca que el abastecimiento va más allá de la simple adquisición de materia prima, ya que se encarga de todo lo que requiere la organización para su operación, así como de facilitar los medios necesarios para conseguirlo.

Según la bibliografía consultada, las actividades incluidas dentro de este proceso son las siguientes: (El abastecimiento o aprovisionamiento, 2009)

- a. Cálculo de necesidades: Es una actividad propia del planeamiento logístico. Las necesidades de abastecimiento involucran todo aquello que se requiere para el funcionamiento de la organización, en cantidades específicas para un determinado período de tiempo, para una fecha señalada, o para completar un determinado proyecto. El cálculo de las necesidades se materializa con los pedidos. Las necesidades de abastecimiento pueden ser por consumo, reemplazo, reserva o seguridad, necesidades iniciales y necesidades para proyecto. Dentro de esta actividad se debe considerar además al factor tiempo.
- b. Compra o adquisición: Esta actividad tiene por objetivo realizar las adquisiciones de materiales en las cantidades necesarias y económicas en la calidad adecuada al uso al que se va a destinar, en el momento oportuno y al precio más conveniente.

Principales objetivos específicos de esta actividad:

- Mantener la continuidad del abastecimiento;
 - Pagar precios razonablemente bajos y por la calidad adecuada;
 - Mantener existencias económicas compatibles con la seguridad y sin prejuicios;
 - Evitar deterioros, duplicidades, desperdicios, etc.;
 - Buscar fuentes de suministros, alternativas y localizar nuevos productos y materiales en la medida que sea posible.
- c. Obtención: La obtención empieza con el pedido y su fin es contribuir a la continuidad de las actividades de la organización, evitando demoras y paralizaciones, y verificando la exactitud y calidad de lo que se recibe.

- d. Almacenamiento: Implica la ubicación o disposición, así como la custodia de todos los artículos del almacén. Es la actividad de guardar artículos o materiales desde que se producen o reciben hasta que se necesitan o entregan. Los principales aspectos de esta actividad son:
 - Control de la exactitud de sus existencias.
 - Mantenimiento de la seguridad.
 - Conservación de los materiales.
 - Reposición oportuna.
- e. Despacho o distribución: Consiste en atender los requerimientos del usuario, encargándose de la distribución o entrega de la mercadería solicitada.
- f. Control de stocks: El objetivo de esta actividad es asegurar una cantidad exacta en abastecimiento en el lugar y tiempo oportuno, sin sobrepasar la capacidad de instalación.

Esta área en cualquier tipo de organización juega un importante papel, y sobre todo, influye de manera relevante en los costos y por consiguiente en la eficiencia de la misma. El éxito de una organización depende en gran medida de que pueda lograr una combinación razonable entre la cantidad, la calidad, la oportunidad y el costo de los bienes o servicios que produce. Como para cualquier organización, el abastecimiento resulta de particular importancia para las universidades.

La **universidad** (del latín *universitas*, -*atis*) es un establecimiento o conjunto de unidades educativas de enseñanza superior e investigación. (Universidad, 2012) Cuya función es la de formar ciudadanos para comprender la realidad y transformarla, mediante tres procesos fundamentales: docencia, investigación y extensión; con el fin de preservar, promover y desarrollar cultura, formando personas capaces de mantener una actitud de cambio y transformación permanente en beneficio de la sociedad. Entre los procesos universitarios se pueden identificar además los procesos estratégicos y los denominados procesos de apoyo.

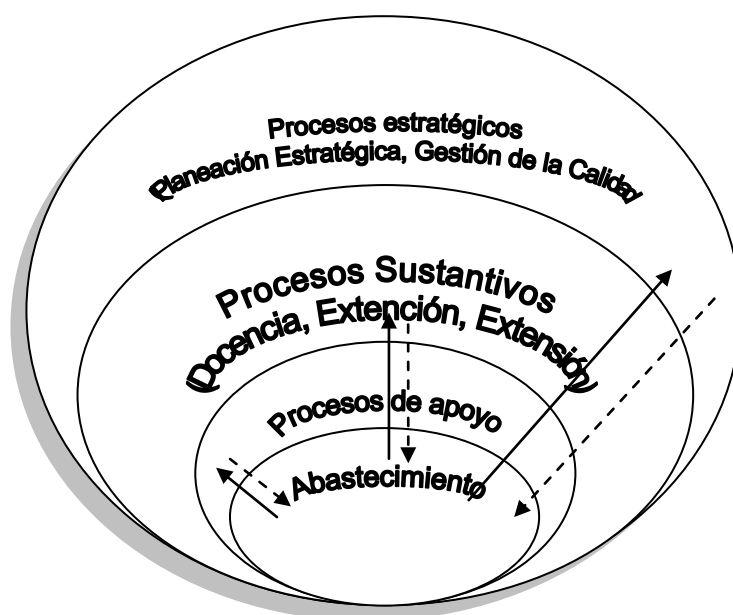
Los procesos de apoyo son la base para el correcto funcionamiento de los procesos sustantivos de las universidades, pues éstas son altamente sensibles a los detalles administrativos, ya que si lo pequeño, lo diario, lo elemental no funciona, la maquinaria se desajusta y la imagen universitaria se deteriora con grandes repercusiones. (Lombana, 1995)

Los procesos de apoyo son los que garantizan las condiciones de trabajo (mantenimiento constructivo y de equipos, etc.) de vida (residencias estudiantiles, comedores universitarios, etc.) y otras necesidades (transporte, seguridad y protección, etc.) que se hacen imprescindibles para el funcionamiento normal de las universidades, sin tener un carácter académico. (Domínguez, 2001)

Por ejemplo, las malas condiciones de un aula en cuanto a iluminación o estado de sus paredes afecta el proceso docente, como también lo afectan retrasos en el servicio de comedores y en la distribución en tiempo y forma de materiales de estudio, por poner solo algunos ejemplos de la importancia de estos servicios para la comunidad universitaria. (Domínguez, 2001)

Se pueden mencionar como procesos de apoyo en la universidad entre otros: la gestión de recursos humanos, gestión económica, seguridad y protección, abastecimiento, limpieza e higiene, alimentación, mantenimiento constructivo y de equipos, transportación, etc.,

Los procesos de apoyo realizan un amplio grupo de actividades que por sus características tienen marcadas diferencias entre ellos, razón por la cual la autora considera que la presente investigación deberá centrarse en uno de ellos, en este caso el proceso de Abastecimiento, por ser uno de los que más incide en el correcto desarrollo de los tres procesos sustantivos (docencia, investigación y extensión) **(Figura 1.2)**



Leyenda: —> Orientación de los servicios del proceso de Abastecimiento.

---> Sentido de la información necesaria para la prestación de los servicios del proceso de Abastecimiento.

Figura 1.2: El Abastecimiento como proceso de apoyo base, para el funcionamiento de los demás procesos universitarios.

Fuente: Elaboración propia.

A partir del análisis de la bibliografía consultada se pueden sentar las bases para la realización de un diagnóstico que permita obtener una visión clara y actual de la gestión de la calidad del proceso de abastecimiento en la universidad de Pinar del Río, sobre cuyos resultados se diseñará y aplicará un procedimiento para gestionar la calidad, que permita articularla al resto de las funciones de dirección, favoreciendo así una cultura de mejoramiento continuo y la satisfacción de los clientes.

Conclusiones del capítulo

- La gestión de la calidad ha evolucionado desde una óptica de la administración hacia el control mediante técnicas y herramientas estadísticas hasta la gestión de la calidad total como función de dirección, donde todas las partes involucradas juegan un importante papel.

- En los últimos tiempos se viene despertando en las universidades el interés por la Gestión de la calidad, pero aún no es un tema generalizado en las mismas, aun cuando se evidencian los primeros pasos en este sentido, éstos han estado dirigidos fundamentalmente a los procesos fundamentales y no de la misma forma a los de apoyo.
- Las universidades tienen la necesidad y el deber de gestionar la calidad de sus procesos fundamentales como los de apoyo. Su condición de entidad presupuestada le añade un compromiso social mayor de contribuir a ella con calidad y con la mayor eficiencia y eficacia posible.
- Para las universidades, trabajar por la mejora continua de la calidad del proceso de abastecimiento significa garantizar con calidad las bases para el correcto funcionamiento de los demás procesos incidiendo en la calidad de los mismos y en su eficiencia.

Capítulo II. DIAGNÓSTICO DE LA CALIDAD COMO FUNCIÓN DE DIRECCIÓN EN EL PROCESO DE ABASTECIMIENTO DE LA UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO.

El objetivo del presente capítulo es exponer los resultados del diagnóstico de la calidad realizado al proceso de abastecimiento en la Universidad de Pinar del Río, a partir de su caracterización y de las deficiencias detectadas en cuanto a la calidad como función de dirección, con el fin de corroborar el problema planteado.

2.1. Caracterización de las actividades asociadas a la gestión de la calidad del proceso de abastecimiento en las universidades

La universidad es una organización que presenta particularidades respecto a otro tipo de organización que la autora tendrá en cuenta a la hora de caracterizar el proceso de gestión de la calidad del proceso de abastecimiento en dicha organización.

2.1.1. Perfil del Departamento de Abastecimiento en la Universidad de Pinar del Río.

La dirección del Departamento de Abastecimiento surge a la par de la creación de la Universidad de Pinar del Río a la cual pertenece; entre sus actividades principales se encuentran: cálculo de necesidades, compras, recepción, almacenaje y distribución o despacho de todos los medios y materiales que se concentran en el mismo, tanto en divisa como en moneda nacional, que son utilizados para el desarrollo de los diferentes procesos de la universidad. Actualmente el departamento se encuentra subordinado a la Dirección de Economía, la que a su vez se subordina a la Vicerrectoría de Economía, Administración y Servicios. **(Ver Anexo 2.1).**

El Departamento está estructurado por un Jefe de Departamento, 1 especialista, 3 compradores y 10 almaceneros. **(Figura 2.1)**

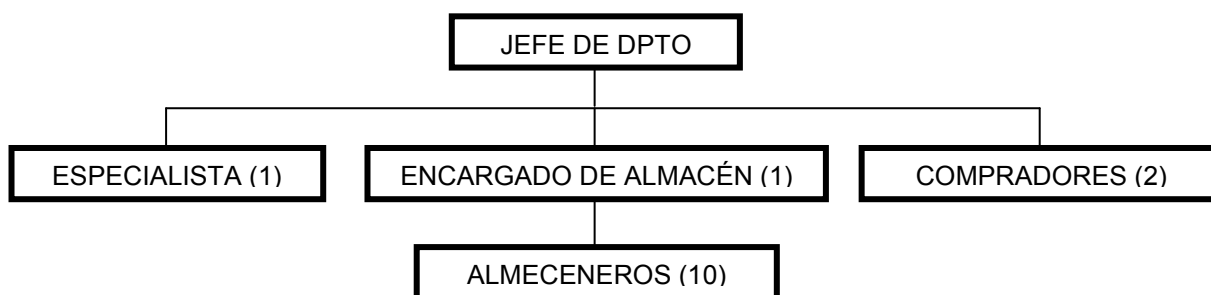


Figura 2.1: Estructura organizativa del departamento de abastecimiento técnico material.

Fuente: Elaboración propia.

Este departamento se encuentra ubicado en el Km 1 1/2 de la Carretera Central, donde se encuentra el Almacén Central, con 4 almacenes techados (Almacén 1: Aseo y divisa, Almacén 2: Combustible, Almacén 3: Ferretería y Transporte, Almacén 4: Activos Fijos, Almacén 5: Libros, Almacén 6: Alimentos y Almacén 7: Libros en uso).

El Departamento de Abastecimiento Técnico y Material, para el desarrollo de sus actividades mantiene relaciones de coordinación con las demás áreas del centro ya que todas dependen del proceso de abastecimiento para satisfacer sus necesidades materiales para el desarrollo de sus actividades; depende además, de las demás áreas de la Vicerrectoría de Economía, Administración y Servicios, como apoyo para desarrollar sus actividades, fundamentalmente del Departamento de Contabilidad, del de Planificación y Estadísticas, y del de Transporte.

El Departamento de Abastecimiento presta servicio a todas las áreas de la Universidad, asegurando todos los recursos materiales que se necesitan para el desarrollo de sus actividades. Se puede decir que son clientes del servicio todas las áreas de la Universidad, y son usuarios finales todos los trabajadores y estudiantes.

2.1.2. Evolución de la Gestión de la calidad en las universidades

En las condiciones actuales de la economía cubana, trabajar con y por la calidad se convierte en una necesidad en el marco de los lineamientos de trabajo del VI Congreso del Partido, en que se encuentra enfrascado el país.

En opinión de la autora para una universidad, trabajar por la mejora continua en busca del establecimiento de una cultura de la calidad en todos sus procesos tiene un significado mayor que para cualquier otro tipo de organización, por el papel que juegan estas organizaciones en la formación de los profesionales que de ellas egresarán hacia una sociedad donde la calidad ya no es una opción sino una necesidad ineludible.

En este sentido resulta importante destacar que, el contexto en el que en los últimos años se desenvuelven las universidades, está siendo cada vez más restrictivo como consecuencia de la menor disponibilidad de recursos, con una mayor exigencia sobre los niveles de resultados alcanzados y sobre la calidad de los servicios prestados con la menor cantidad de recursos, esto supone un impulso para que de manera generalizada las universidades se suban al “tren” de la Gestión de la Calidad, pero aún esta no acaba de instalarse en dichas instituciones. (Cáceres, 2003)

Se evidencia en la bibliografía consultada la atención de las universidades cubanas hacia la Gestión de la Calidad, la Universidad de Matanzas por ejemplo desarrolló una investigación con el fin de perfeccionar sus servicios bibliotecarios (Aldama, 2008) mediante la aplicación de la Metodología de Gestión y Mejora de Procesos de Nogueira Rivera, por citar un ejemplo. A pesar de esto se puede decir que éste es un tema que no se ha generalizado en las universidades cubanas y las investigaciones en esta temática están mayormente dirigidas hacia los procesos sustantivos universitarios o fundamentales y se han encontrado muy pocas referencias sobre la Gestión de la Calidad de los procesos de apoyo en este tipo de organización.

La Universidad de Pinar del Río no está exenta de esta realidad, y aun cuando hasta ahora, la calidad ha sido adoptada más bien como un atributo del producto formativo, es necesario enfocarse hacia ella como una función de dirección. Pero, este es un proceso que sugiere cambios en las percepciones de todas las partes involucradas, principalmente de los líderes, lo que implica un esfuerzo unido de todos para la mayor comprensión del tema y como consecuencia, para el éxito del mismo.

En este sentido comienza a evidenciarse un mayor interés por parte de la Dirección del Ministerio de Educación Superior (MES), lo cual constituye más allá de una preocupación, pues se ha convertido en el centro de atención de sus proyecciones estratégicas para los años venideros.

Entre los objetivos de trabajo del Ministerio de Educación Superior para el curso 2012-2013 (Ministerio de Educación Superior, 2011) se encuentran varios relacionados con la temática de la calidad, los que se citan a continuación:

- Incrementar los niveles de calidad de los procesos sustantivos de la educación superior en todos los escenarios universitarios.
- Asegurar con la calidad y racionalidad económico-financiera requeridas, los procesos sustantivos según lo aprobado en el plan de la economía y el presupuesto, en correspondencia con la proyección económica 2011-2015.

Ya para la estrategia 2013-2016, el MES se traza el siguiente objetivo vinculado con la temática de la calidad: (Ministerio de Educación Superior, 2012).

- Lograr el mejoramiento de la gestión con el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones y el conocimiento de las tendencias de la educación superior.

La autora considera que estos objetivos resultan muy oportunos en estos momentos, ya que expresan un mayor interés y preocupación por la calidad en las universidades, significando el comienzo de una nueva etapa para lograr una verdadera cultura de la calidad en beneficio de todas las partes involucradas. En este sentido la Universidad debe tomar estas indicaciones como un “motor” de arranque hacia la gestión de la calidad. Lograr que la calidad se gestione como una función de dirección en busca de la mejora continua debe ser el objetivo supremo.

2.2. Resultados del diagnóstico de la función calidad en los servicios de abastecimiento de la Universidad de Pinar del Río.

Como paso preliminar al diagnóstico del proceso de abastecimiento (**Figura 2.3**), se procede a hacer un mapa del proceso para su mejor comprensión.

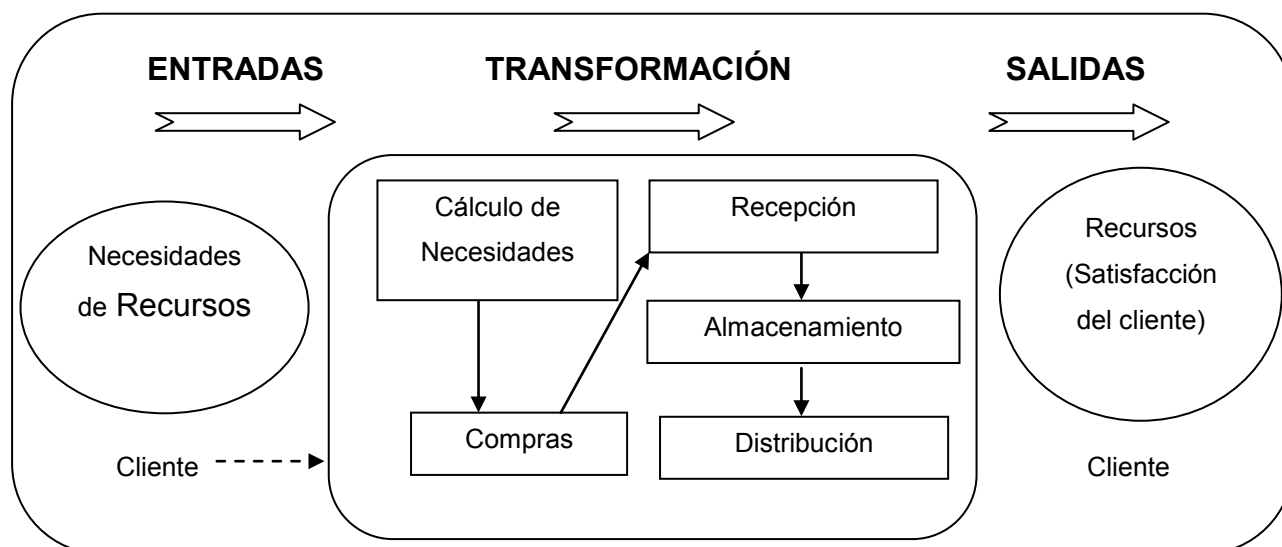


Figura 2.3 Mapa del Proceso de Abastecimiento en la Universidad de Pinar del Río (Actual)

Fuente: Elaboración propia.

Se pudieron identificar cinco sub procesos: Cálculo de Necesidades, Compras, Recepción, Almacenamiento y Distribución. La descripción de estos procesos se detalla en el **Anexo No. 2.2**, donde se puede observar que no existe retroalimentación en el proceso, no existen vías establecidas para conocer la satisfacción del cliente ni su percepción en general de los servicios prestados. Además se pueden observar otras dificultades, tales como:

- No está nombrado oficialmente un responsable del proceso.
- No están establecidos los responsables y los límites de tiempo para la ejecución de los diferentes pasos y actividades dentro del proceso.
- No se realiza una planificación de las necesidades de productos de las compras descentralizadas.
- Lejanía entre el Dpto. de ATM respecto a la Dirección de Economía (donde se realiza la facturación), ocasionando demoras en el proceso.
- No se realizan acciones de mejoras a los procesos.
- No existen mecanismos para conocer el nivel de satisfacción de los clientes ni para recepcionar y tramitar quejas, criterios o sugerencias.

El diagnóstico se realizó sobre la base de una Guía para diagnóstico de la función calidad en el proceso de abastecimiento de la Universidad de Pinar del Río, a partir de la metodología para diagnóstico propuesta por De la Nuez (2005), la que cuenta con 7 etapas. Se tuvieron en cuenta las particularidades de los servicios de apoyo en la Universidad, los requisitos establecidos en la NC-ISO 9001:2008 y los cinco elementos para valorar el servicio según Gallego (1996)

Etapas de la metodología para la realización del diagnóstico:

1. Determinación de las necesidades de información.
2. Definición de los objetivos y alcance del diagnóstico.
3. Definición de las fuentes de información.
4. Diseño de formatos para la recopilación de la información.
5. Diseño de la muestra.
6. Captación de los datos, análisis y procesamiento de la información.
7. Presentación del informe.

ETAPA 1: DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE INFORMACIÓN:

Partiendo de los principios de la Gestión de la Calidad y teniendo en cuenta el objetivo de esta investigación, se definen como necesidades de información las siguientes:

- Determinar si predominan en la organización:
 - enfoque al cliente.
 - enfoque de procesos.
 - enfoque de sistema.
 - enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.
- Conocer si existe el liderazgo por la calidad.
- Determinar si existe compromiso y participación del personal, y su nivel de motivación.
- Conocer cómo son las relaciones con los proveedores.

- La percepción de los directivos y trabajadores respecto a su desempeño en cuanto al Liderazgo, Planificación y Estrategia, Gestión del Personal, la Gestión de los recursos y la Gestión de los procesos.
- El impacto sobre la satisfacción del personal.
- Satisfacción del cliente y la organización en general.

ETAPA 2: DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS Y ALCANCE DEL DIAGNÓSTICO:

- El **objetivo del diagnóstico** es identificar las principales deficiencias que afectan el proceso de abastecimiento, de forma tal que permitan sentar las bases para la propuesta del procedimiento para gestionar la calidad del mismo.
- El **alcance del diagnóstico** abarca las unidades o áreas que intervienen en el Proceso de Abastecimiento en la Universidad.

ETAPA 3: DETERMINACIÓN DE LAS FUENTES DE INFORMACIÓN:

- Vicerrector de Administración y servicios
- Vicerrectores de la UPR
- Jefe de Dpto. ATM.
- Jefes de Departamentos de la VREAS
- Decanos de las facultades
- Trabajadores del Dpto. de ATM.
- Trabajadores docentes y no docentes.
- Resoluciones y Reglamentos.
- Documentos de la Planificación Estratégica, Objetivos y Criterios de Medida, del MES y de la Universidad.
- Planes de trabajo.
- Actas de consejos de dirección.
- Actas de reuniones de trabajo.

ETAPA 4: DISEÑO DE FORMATOS PARA LA RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN:

Para la recopilación de la información, se aplicó una entrevista a la Dirección (**Anexo 2.3**), una encuesta (**Anexo 2.4**) para recoger evidencias sobre los índices actuales de satisfacción del cliente y una encuesta para determinar los índices de satisfacción laboral (**Anexo 2.5**).

ETAPA 5: DISEÑO DE LA MUESTRA:

Para la aplicación de los formatos diseñados para la recopilación de información, no fue necesario realizar cálculo de muestras, ya que:

- Los directivos a entrevistar fueron el Jefe de Dpto. de ATM, el Director de Economía y el Vicerrector de Economía, Administración y Servicios.
- Para aplicar la encuesta a trabajadores de satisfacción laboral, no fue necesario calcular la muestra ya que solo son 14 trabajadores.
- En el caso de los clientes se procedió a identificarlos, para determinar posteriormente el tamaño de la muestra:

Se identificaron como clientes del servicio de abastecimiento (clientes internos):

1. Rectoría.
2. Vicerrectoría de Formación del Profesional (VRFP)
3. Vicerrectoría de Investigación y Postgrado (VRIP)
4. Vicerrectoría de Extensión Universitaria y Relaciones Internacionales (VREURI)
5. Vicerrectoría de Economía, Administración y Servicios.
6. Facultad de Ciencias Económicas. (FCE)
7. Facultad de Ciencias Técnicas. (FCE)
8. Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas. (FCSH)
9. Facultad de Forestal y Agronomía. (FFA)
10. Dpto. Cuadros.
11. Dpto. Marxismo.
12. Grupo de Gestores.
13. Dir. Economía.
14. Dpto. Contabilidad y Finanzas

15. Dpto. Planificación Estadística.
16. Dir. Recursos Humanos.
17. Dir. Inversiones
18. Taller Especializado y Equipos.
19. Brigada de Mantenimiento Constructivo.
20. Dir. Seguridad Interna.
21. Dpto. Transporte.
22. Dpto. Servicios Internos.
23. Dpto. Alimentación.
24. Dpto. Hotel Universitario.
25. Dpto. Alojamiento y Postgrado Compensado.
26. Dir. Relaciones Internacionales.
27. Dir. Residencia Estudiantil.
28. Dir. Atención a becarios extranjeros.
29. Centro de Estudios de Gerencia, Desarrollo Local y Turismo.
(GEDELTUR)
30. Centro de Estudios Medio Ambiente y Recursos
Naturales.(CEMARNA)
31. Centro de Estudios de Ciencias de la Educación Superior. (CECES)
32. Centro de Estudios de Ciencias Forestales.
33. Centro de Estudio de Energía.
34. Dir. Informatización.
35. Dirección ICT.
36. Secretaría General.
37. Dir. Ingreso.
38. Dpto. Economía.
39. Dpto. Contabilidad.
40. Dpto. Industrial.
41. Dpto. Turismo.
42. Dpto. Derecho.
43. Dpto. Idioma.
44. Dpto. Psicología.

45. Dpto. Estudios Socioculturales.
46. Dpto. Telecomunicaciones y Electrónica.
47. Dpto. Informática.
48. Dpto. Geología.
49. Dpto. Mecánica.
50. Dpto. Forestal.
51. Dpto. Agronomía.
52. Dpto. Física.
53. Dpto. Biología.
54. Dpto. Química.
55. Soroa.
56. FAMSA.
57. PCC
58. UJC
59. FEU
60. Buró Sindical.
61. Los Centros Universitarios Municipales (CUM)
62. Estudiantes.
63. Trabajadores.

- Para este análisis de satisfacción del cliente, la autora considera que la encuesta debe ser aplicada a las personas que interactúan directamente con el Dpto. de Abastecimiento, de acorde a las necesidades de información determinadas. Se tienen en cuenta los directivos que dirigen las áreas, así como los administradores de las facultades (cuatro administradores). Se excluyeron así mismo los CUM. Quedando total de 65 clientes. Para calcular la muestra se utilizó la fórmula del método de estimación simple del Muestreo Irrestricto Aleatorio, según Calero A. (2003).

Fórmula

$$n = \frac{\left(\frac{Z_{1-\alpha/2}}{d} \right)^2 P(1-P)}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{Z_{1-\alpha/2}}{d} \right)^2 P(1-P) - \frac{1}{N}}$$

Fuente: (Calero, 2003)

Dónde: La población (N=65), con una probabilidad de 0.05 y una desviación típica de 0.05

Como resultado se obtuvo una muestra de 57 clientes.

ETAPA 6: CAPTACIÓN DE LOS DATOS, ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

De 57 encuestas aplicadas, tres resultaron no válidas. Los resultados de la aplicación de los instrumentos fueron procesados con el Software Estadístico SPSS en su versión 15.0.

ETAPA 7: PRESENTACIÓN DEL INFORME.

Resultados del diagnóstico:

Después de la captación de los datos y su posterior análisis y procesamiento se obtienen los resultados siguientes:

a) Entrevista a la alta Dirección:

La entrevista realizada a la alta dirección tuvo como objetivo recopilar información relacionada con los siguientes aspectos:

- La calidad como función de dirección.
- Percepción de la dirección acerca de la calidad del servicio al cliente.
- La relación con los proveedores.

a) Resultados de la entrevista:

Aspecto 1: El trabajo por la gestión de la calidad como función de dirección.

- No existe un Sistema de Gestión de la Calidad.
- No están definidos objetivos relacionados a la calidad.

- Los objetivos de trabajo del departamento se definen a partir de los objetivos del Ministerio de Educación Superior y se tratan de adaptar a las condiciones de éste.
- Se dan a conocer a los trabajadores a través de las reuniones que se realicen, como las reuniones sindicales.
- No cuentan con una política de la calidad por escrito.
- No existe evidencia de acciones de mejora al proceso por parte de los trabajadores.
- No existe evidencia de la ejecución de acciones de mejora en los últimos años por parte de la dirección del Departamento.
- No está creado un comité de calidad ni ningún otro órgano asesor asociado a la actividad de la calidad. Tampoco existe un área funcional dedicada a la actividad de la calidad.
- No se aplican las normas cubanas de la familia ISO 9000 en la entidad.

Aspecto 2: Percepción de la dirección de la calidad del servicio al cliente.

- El departamento brinda servicios de abastecimiento a todas las áreas de la Universidad (tanto docentes como no docentes) o sea garantiza los recursos y materiales que necesitan para sus actividades, como es garantizar los materiales de estudio, los recursos para el acondicionamiento de la Residencia Estudiantil, los alimentos, etc.
- Los clientes son todas las áreas de la Universidad a las que presta servicios.
- Se conoce el término “cliente interno”.
- Existen quejas por parte de los clientes, relacionadas fundamentalmente con:
 - La lejanía existente entre la dirección del Departamento y la Facturación, ya que esta última se realiza en la Dirección de Economía.
- No están identificados los indicadores de satisfacción de los clientes.
- No existe actualmente ningún mecanismo para conocer el nivel de satisfacción de los clientes. No existe un procedimiento que permita la recepción de quejas, criterios o sugerencias, ni su tramitación, ni tampoco su respuesta oportuna al cliente.

- Alegan que en caso de surgir problemas imprevistos en el momento del servicio, se buscan alternativas para que la afectación sea la menor posible.

Aspecto 3: La relación con los proveedores.

- Entre los principales proveedores se encuentran:
 - La Empresa Nacional de Servicios y Producción de la Educación Superior (ENSPES).
 - CIMEX
 - COPEXTEL
 - DIVEP
 - SASA
 - CAN
 - Almacenes Universales S.A.
 - Empresa Cárnica.
 - Empresa Alimentaria
 - Empresa de Alimentación Pública.
 - Empresa de Acopio.
 - La Pesca.
 - Combinado Lácteo.
 - La Conchita.
 - ACINOX
 - Industrias Locales Varias.
 - Sulfametales.
 - Empresa de Mantenimiento del Poder Popular.
 - Empresa Café.
- La selección de los proveedores resulta compleja en ocasiones, ya que si un determinado producto lo ofertan varios proveedores se analizan precio y calidad, pero si el producto escasea y solo se oferta en uno de los proveedores y se considera aceptable según la necesidad del mismo, entonces se ejecuta la compra.
- No se realizan evaluaciones a los proveedores.

- No existe un conocimiento exacto sobre el trabajo de los proveedores por la gestión de la calidad, se desconoce si ostentan la certificación ISO 9000.
- La calidad de los suministros es evaluada por el criterio del comprador a partir de los requisitos del producto establecidos previamente por el cliente. En el caso de los alimentos se tienen en cuenta aspectos como las fechas de caducidad, normas de almacenamiento, etc. También se utiliza información respecto a la efectividad de compras pasadas.
- Las compras se realizan generalmente por solicitudes previas de los clientes, los que especifican las características específicas de lo que necesitan y su fin.
- Los requisitos de compra deben estar bien establecidos para el comprador, pero en ocasiones es necesario el asesoramiento de un especialista o del cliente para la compra, por ejemplo en el caso de equipos de cómputo.
- Las principales dificultades para la ejecución de las compras son la poca oferta existente en muchas ocasiones, la no disponibilidad de medios de transporte, agotamiento de los recursos cotizados por demoras en el proceso de aprobación de la compra, de trámites de cheques, etc.

b) Resultados de la aplicación de la encuesta a clientes:

Se procedió a aplicar una encuesta a los clientes. La encuesta fue diseñada a partir de los factores del servicio que son valorados por el cliente, que están expuestos en el capítulo anterior (fiabilidad, capacidad de respuesta, tangibilidad, seguridad y empatía)

La encuesta fue procesada con el SPSS en su versión 15.0. En el **Anexo No. 2.6** se encuentran los gráficos resultantes de este análisis.

Del análisis de estos resultados se pudo concluir que se presentan dificultades en cuanto al tiempo de respuesta ante solicitudes, ya que sólo el 40,74% de los encuestados considera que está bien, el 51,85% que es regular y el 7, 41% responde que está mal, tal como se muestra en el gráfico 2.1-del anexo 2.7

Como se muestra en el Gráfico 2.2 del propio anexo, el 77.78 % de los encuestados opina que a veces la actuación ante problemas por parte del personal de servicio es rápida, el 14.81% cree que siempre y el 7.41% que nunca.

El 96.30% de los encuestados cree que el personal de servicios de ATM cuenta con los conocimientos y habilidades requeridas para el desempeño de su trabajo (Gráfico 2.3-anexo 2.6).

El 74.07% de los encuestados, afirman que el trato por parte del personal de servicios es bueno y un 25.93% que es regular (ver Gráfico 2.4-anexo 2.6).

El 96.30% de los clientes afirma tener conocimiento sobre los procedimientos a seguir para solicitar servicios al departamento, mientras que el 3.70% alega que sólo conoce de algunos (Gráfico 2.5-anexo 2.6).

El 14.81% de los clientes responde que la ejecución de las compras aprobadas es rápida, el 59.26% que es medianamente rápida y el 25.93% que es lenta (Gráfico 2.6-anexo 2.6).

El criterio más común de los clientes sobre el aspecto de las instalaciones es que es bueno, así lo afirma el 77.78% de los encuestados, mientras que el 22.22% restante cree que es regular (Gráfico 2.7-anexo 2.6).

El 66.67% cree que el aspecto de las personas es bueno, mientras que el 33.33% considera que es regular (Gráfico 2.8-anexo 2.6).

El 88.89% cree que el aspecto de la documentación es bueno, un 7.41% que es regular y solo un 3.70% que es malo (Gráfico 2.9-anexo 2.6).

Sólo un encuestado (3.70%) cree que los horarios de trabajo del departamento se cumplen a veces y el 96.30% que siempre se cumplen (Gráfico 2.10-anexo 2.6).

El 59.26% de los clientes emite el criterio de que es engorroso el procedimiento para la solicitud. El 18.50% de los encuestados opinan que existen demoras por la Dirección de Economía. El 7.41% opina que el servicio tiene calidad, un 3.70% que existen dificultades con el transporte, un 3.70% que existen demoras por parte de los compradores, el 3.70% que los servicios no tienen calidad y un 3.70% que el personal demuestra esmerado esfuerzo para satisfacer a los clientes (Gráfico 2.11-anexo 2.6).

- Los resultados de esta encuesta muestran que las principales dificultades se encuentran en la capacidad de respuesta y la fiabilidad.

c) Resultados de la encuesta de satisfacción laboral aplicada a trabajadores del Departamento.

La encuesta constituye una adaptación de una aplicada al personal de administración y servicios en la Universidad de Salamanca. (UNIVERSIDAD DE SALAMANCA, 2005)

El cuestionario está conformado por 48 preguntas distribuidas en ocho epígrafes, que a criterio de la autora son aspectos que inciden de forma directa en la calidad de los servicios del departamento. Con los resultados del análisis de la aplicación de este cuestionario, se pretende hacer una evaluación de los principios de gestión de la calidad: liderazgo, participación del personal y mejora continua.

- Puesto de trabajo.
- Dirección del departamento.
- El ambiente de trabajo y la interacción con los compañeros.
- Comunicación y coordinación.
- Condiciones ambientales, infraestructura y recursos.
- Formación.
- Implicación en la mejora.
- Motivación y reconocimiento.

Las opciones de respuestas están enmarcadas en una escala del 1 al 5, donde 1: Totalmente en desacuerdo, 2: De acuerdo, 3: Indiferente, 4: De acuerdo y 5 Totalmente de acuerdo.

Fue aplicada al 100% de los trabajadores del departamento objeto de estudio.

Se procedió a realizar el análisis de las respuestas por epígrafes, a partir del SPSS-v 15.0 y con Microsoft Excel para el diseño de gráficos. Para valorar el grado de dificultad de los epígrafes o aspectos se estableció que:

- Deficiente: Media menor que 3,00.
- Aceptable: Media entre 3,00 y 4,00

- Bien: Media mayor que 4,00

El resultado de la encuesta por los epígrafes se resume en la siguiente tabla:

Tabla No. 2.1: Valoración media de cada uno de los epígrafes.

Estadísticos									
		Puest o de trabaj o	Direc ción del Depa rtam ento	Ambien te de trabajo y la integrac ión con los compa ñeros	Comunica ción y coordinac ión	Condiciones ambientales, infraestructu ra y recursos	Formac ión	Implica ción en la mejora	Motivació n y reconoci miento
N	Válidos	84	84	84	84	84	84	84	84
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		3,63	4,00	3,51	3,51	3,70	3,04	3,12	3,63

Fuente: Elaboración propia a partir del SPSS 15.0.

Ningún epígrafe obtuvo la categoría de bien (media mayor de 4,00), aunque la valoración media en general es de 3.51, de aceptable. Se evidencia que existe un grupo de dificultades, de las que se muestran a continuación las principales, detalladas por epígrafes:

Resultado de la encuesta por epígrafes:

Los gráficos correspondientes al análisis de este epígrafe se pueden consultar en el **Anexo2.7** (del Gráfico 2.27 y 2.27 a. al Gráfico 2.34 y 2.34 a.)

Epígrafe #1. Puesto de trabajo: (Gráfico 2.27 y gráfico 2.27 a.-anexo 2.9)

De manera general este aspecto tuvo una valoración media de 3.63, lo cual es positivo, pero se evidencian dificultades en los siguientes aspectos:

- No existe pleno conocimiento por todos los trabajadores de los objetivos de trabajo del departamento y de los del centro (Valoración media 2.64).
- No todo el personal siente que desarrolla plenamente sus habilidades y no todos consideran que se les informa de cómo desempeñan su trabajo (Valoración media 3.21 y 3.86 respectivamente).

Epígrafe #2. Dirección del Departamento:(Gráfico 2.28 y gráfico 2.28 a.-anexo 2.7)

Este epígrafe tuvo una valoración media buena, de 4.00.

Principales dificultades a partir de los aspectos analizados en este epígrafe:

- La solución de problemas por parte del responsable del área y su ejemplaridad (Valoración media de 3.71 y 3.43 respectivamente)

Epígrafe #3. Ambiente de trabajo y la integración con los compañeros:(Gráfico 2.29 y gráfico 2.29 a.-anexo 2.7)

Éste epígrafe tuvo una valoración media de 3.51, las principales dificultades en el mismo son:

- No todos consideran que existe un ambiente de optimismo colectivo por prestar mejor servicio (Valoración media 2.79).
- No todos creen que cuando un compañero presenta dificultades en su trabajo los demás lo ayudan sin demoras (Valoración media 3.14).
- No todos se sienten parte de un equipo de trabajo (Valoración media 3.43).
- No todos afirman que es habitual la colaboración de todos para sacar adelante las tareas (Valoración media 3.71).

Epígrafe #4. Comunicación y Coordinación (Gráfico 2.30 y gráfico 2.30. a.-anexo 2.7)

La valoración media de este epígrafe fue de 3.51, las principales dificultades se listan a continuación:

- Existe desconocimiento de los servicios que prestan las demás áreas de la Universidad (Valoración media 2.71).
- No todos consideran que existe adecuada coordinación con las demás áreas de la Universidad (Valoración media 3.29).
- No todos afirman que la comunicación interna dentro del área funciona bien (Valoración media 3.36).
- No a todos le resulta fácil la comunicación con su superior (Valoración media 3.71).

Epígrafe #5. Condiciones ambientales, infraestructura y recursos. (Gráfico 2.31 y gráfico 2.31. a.-anexo 2.7)

Este epígrafe tuvo una valoración positiva de 3.70. Las principales dificultades en el mismo son:

- No todos los encuestados consideran que las instalaciones facilitan su trabajo y los servicios (Valoración media 3,36).

Epígrafe #6. Formación. (Gráfico 2.32 y gráfico 2.32. a.-anexo 2.7)

Este epígrafe tuvo una valoración de 3.04, destacándose las dificultades siguientes:

- Superación sobre a la gestión de la calidad (Valoración media 1.00)
- Existencia de planes de superación sobre la calidad de los servicios, para trabajadores del departamento (Valoración media 1.00).

Epígrafe #7. Implicación en la mejora. (Gráfico 2.33 y gráfico 2.33. a.-anexo 2.7)

Este epígrafe tuvo una valoración de 3.12, destacando que existen dificultades en los siguientes aspectos:

- El responsable del área propone iniciativas de mejora (Valoración media 2.71).
- No todos perciben en el área una tendencia a mejorar en los últimos años (Valoración media 2.79).
- No todos afirman que entre los objetivos del área es prioritario el de la mejora de la calidad de los servicios que presta (Valoración media 3.07).
- No todos piensan que en el área se consulta al personal sobre iniciativas de mejora (Valoración media 3.21).
- No todos se sienten responsables de los éxitos y fracasos del área (Valoración media 3.43).
- No todos identifican aspectos que pueden mejorarse en su actividad diaria (Valoración media 3.50).

Epígrafe #8. Motivación y reconocimiento (Gráfico 2.34 y gráfico 2.34. a.-anexo 2.7)

La valoración media de este epígrafe es de 3.63. Se destacan los siguientes aspectos con dificultades:

- No todos creen que el departamento le brinda oportunidades para mejorar su desempeño (Valoración media 2.57).
- No todos se sienten motivados para realizar su trabajo (Valoración media 3.43).
- No todos consideran que cuando introducen una mejora en su trabajo se le reconoce (Valoración media 3.50).

Después de analizados los resultados de la encuesta, las principales dificultades detectadas se pueden resumir en los siguientes principios de la Gestión de a Calidad:

- Liderazgo
- Participación del personal
- Enfoque de sistema.
- Mejora continua

Resultados del diagnóstico: A partir del análisis de la descripción del proceso de Abastecimiento y de la aplicación de los instrumentos diseñados para la recopilación de información, se puede concluir que:

- Existen deficiencias dentro de Proceso de Abastecimiento que afectan la calidad.
- No existe un Sistema de Gestión de la Calidad.
- La calidad no se gestiona, solo se hace énfasis en el control.
- Existen dificultades en dos de los factores a tener en cuenta a la hora de valorar un servicio: la capacidad de respuesta y la empatía.
- No existe enfoque al cliente.
- No existe enfoque de procesos.
- No existe enfoque de sistema.
- Insuficiente liderazgo por la calidad.

- No existen evidencias del trabajo en función de la mejora continua.
- Las relaciones con los proveedores resultan aceptables, pero no se evidencia ni se observa una relación de mutuo conocimiento y cooperación entre las partes.

Conclusiones del capítulo

- El proceso de abastecimiento en la universidad de Pinar del Río, cuentan con una estructura organizativa funcional. Este proceso resulta ser uno de los que más influye en el desarrollo de los procesos sustantivos de la universidad.
- No está documentado el proceso ni los procedimientos para llevarlo a cabo, lo que ocasiona demoras, fallas e incumplimientos, dejando una huella de insatisfacción en los clientes y un precedente negativo para el desarrollo de las actividades de la Universidad.
- No existe un Sistema de Gestión de la Calidad. La calidad no se gestiona ya que solo se hace énfasis en el control.

Capítulo III. PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROCESO DE ABASTECIMIENTO EN LA UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO.

El presente capítulo tiene como objetivo fundamentar el procedimiento para gestionar la calidad del proceso de abastecimiento en la Universidad de Pinar del Río. Se expone además su validación a partir de los resultados de su aplicación en el referido proceso.

3.1 Concepción básica del procedimiento.

Según definición de la NC -ISO 9000:2005, un procedimiento es una forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso, puede estar documentado o no. (NC- ISO 9000, 2005)

El término procedimiento hace referencia a la acción que consiste en proceder, que significa realizar, desarrollar o actuar de una forma determinada. El concepto, por otra parte está vinculado a un método o una manera de ejecutar algo, consiste en seguir ciertos pasos predefinidos para desarrollar una labor de manera eficaz. Su objetivo debería ser único y de fácil identificación, aunque es posible que existan diversos procedimientos que persigan el mismo fin, cada uno con estructuras y etapas diferentes, y que ofrezcan más o menos eficiencia.

El término procedimiento es usado para hacer referencia a todo aquel sistema de operaciones que implique contar con un número más o menos ordenado y clarificado de pasos, cuyo resultado sea el mismo una y otra vez. El procedimiento se vuelve entonces en algo posible de ser conocido y repetido de modo que al buscar un determinado tipo de resultado para una determinada situación, se sepa de qué manera proceder o actuar. O sea, es el acto de realizar algo pero determinado por ciertos pasos ordenados, de lo contrario fuesen actos o realizaciones espontáneas. El procedimiento busca esta organización con el fin de asegurarse de que los resultados buscados se obtendrán de la manera indicada. Por esta razón, los procedimientos se utilizan en espacios relacionados con actos que deben ser repetidos minuciosamente para lograr los resultados esperados.

Un procedimiento entonces no es más que una presentación por escrito en forma narrativa y secuencial de cada una de las operaciones que se realizan

con un fin dado, explicando en qué consiste, cuándo, cómo, dónde, con qué y en cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables. Se pueden codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación.

3.2 Premisas, objetivos y principios del procedimiento propuesto.

Premisas generales para la aplicación del procedimiento:

Para la aplicación del procedimiento es necesaria la existencia de un grupo de condiciones que constituyen sus premisas:

1. *Capacitación actualizada sobre temas relacionados con la gestión de la calidad como función de dirección y de las Normas de la Familia ISO 9000:* Para gestionar la calidad resulta imprescindible que tanto los directivos como trabajadores, sin excepción, cuenten con un conocimiento actualizado sobre gestión de la calidad y Normas de la Familia ISO 9000.
2. *Reconocimiento de la necesidad de gestionar la calidad de los procesos de abastecimiento en la Universidad, como una función de dirección:* La gestión de la calidad de los procesos de abastecimiento en el contexto universitario se puede desarrollar plenamente si los directivos y trabajadores reconocen que ésta es necesaria.
3. *Compromiso por parte de la dirección de su implicación en la Gestión de la Calidad:* La alta dirección debe estar verdaderamente comprometida a fomentar de forma constante el trabajo por la mejora continua en todos los niveles de su organización, unidad de negocio, área o departamento, en este caso del proceso de abastecimiento.
4. *Orientación estratégica:* La gestión de la calidad debe estar integrada a la Gestión Estratégica del Centro. Enfatizando en:
 - Motivación y Liderazgo: los diferentes niveles de dirección que intervienen en la gestión de la calidad de los procesos de abastecimiento deberán caracterizarse por ejercer un liderazgo coherente por la Gestión de la Calidad.
 - Dinamismo: El fomento de una cultura de la calidad supone el cambio constante en busca de la mejora continua de todo lo que se hace.

- Integración: La Gestión de la calidad de los procesos de abastecimiento debe propiciar la integración con los demás procesos de la organización que interrelacionan con éste.

Objetivos del Procedimiento:

- Promover una cultura de mejoramiento continuo en busca de la satisfacción del cliente mediante la gestión eficaz y eficiente del proceso de abastecimiento.

Principios del procedimiento:

1. *Proactividad:* mantener un análisis del entorno para adaptarse o anticiparse a él, teniendo en cuenta sus capacidades y características propias.
2. *Flexibilidad:* Su aplicación deberá ser adaptable ante posibles cambios en el entorno o hacia adentro de la organización, pudiendo adoptar diferentes alternativas.
3. *Creatividad:* Mantener y fomentar un ambiente que propicie la creatividad, las iniciativas de mejora y la innovación.
4. *Objetividad:* Eliminar criterios subjetivos en la adopción de medidas de mejora.
5. *Mejora continua:* Mejorar continuamente a partir del análisis de los resultados.
6. *Prevención:* Priorizar la previsión de errores antes de la revisión de los resultados finales.
7. *Participación de los trabajadores:* Incentivar la motivación y el compromiso de todos los trabajadores.

3.3 Procedimiento para Gestionar la Calidad del proceso de abastecimiento.

El procedimiento propuesto para gestionar la calidad en el proceso de abastecimiento en la Universidad de Pinar del Río, consta de 4 fases y 11 pasos, (**Figura 3.2**). Contempla cada uno de los elementos que propician el desarrollo de acciones de diagnóstico y en base a ellas, acciones de mejora continua.

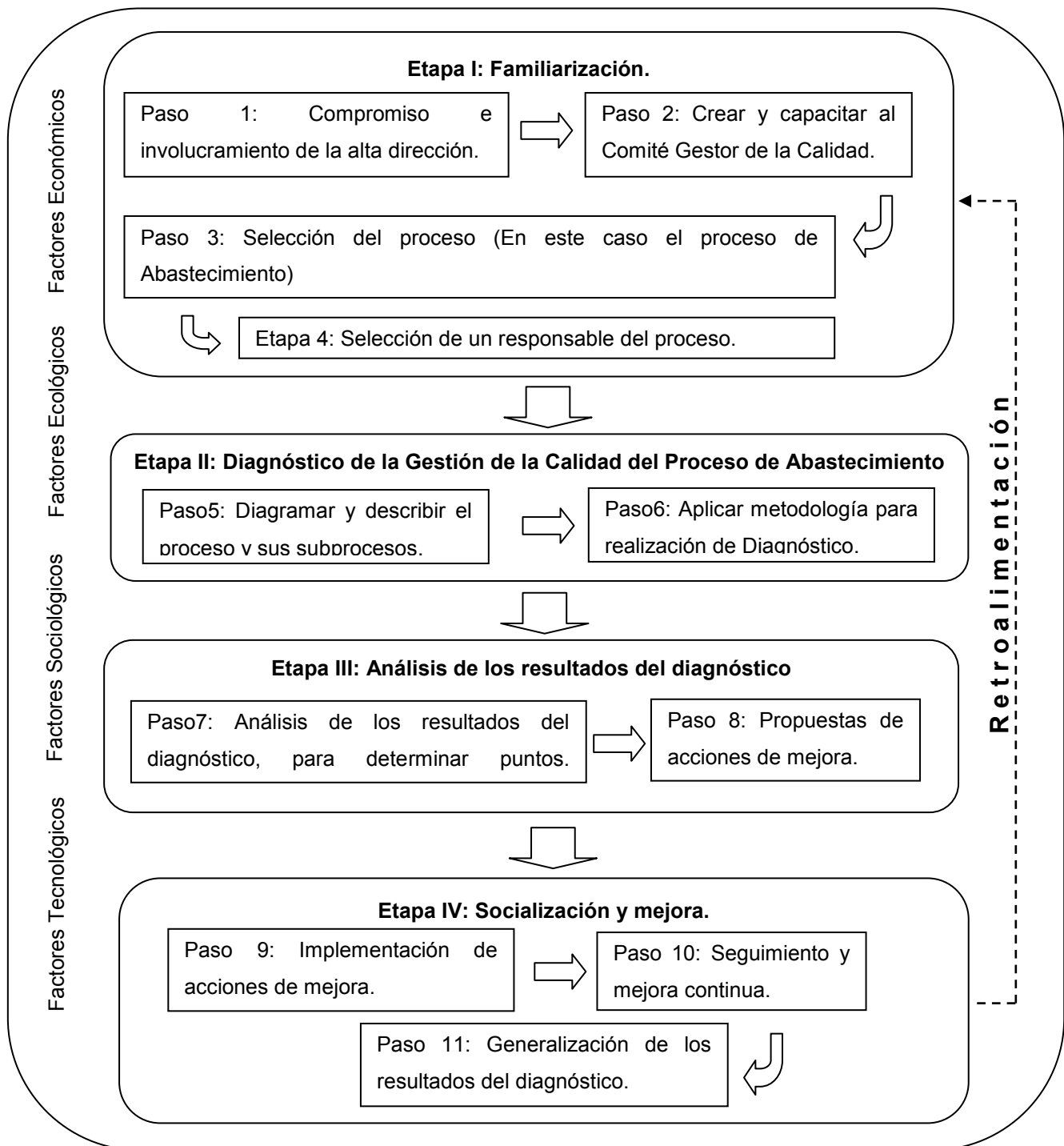


Figura 3.2: Representación gráfica del procedimiento propuesto para gestionar la Calidad del proceso de abastecimiento en la Universidad de Pinar del Río.

Fuente: Elaboración Propia.

Procedimiento documentado

Tabla 3.1 Etapa I. Familiarización

Entradas	Transformación	Salidas
- Paso 1: Compromiso e involucramiento de la Alta Dirección		
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Conocimientos y experiencias en la actividad que realizan.</i> - <i>Capacitación en temas relacionados con la Calidad.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Actividad 1. Conformación de planes de capacitación sobre la Gestión de la Calidad, acorde a las actividades que realizan las diferentes áreas y niveles de la organización. - Actividad 2. Desarrollar los planes de capacitación, desde el principio en orden jerárquico desde la alta dirección hasta los trabajadores, ya que es una premisa que primeramente los directivos estén comprometidos e involucrados en este proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Líderes comprometidos e involucrados con la calidad.</i> - <i>Trabajadores con un conocimiento básico sobre la Gestión de la Calidad.</i>
Paso 2: Crear y capacitar el Comité Gestor de la Calidad.		
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Líderes comprometidos e involucrados con la calidad.</i> - <i>Especialización en el trabajo.</i> - <i>Experiencia laboral</i> - <i>Habilidades de trabajo en equipo.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Actividad 3. Creación del Comité Gestor de la Calidad (CGC), integrado por miembros del Consejo de Dirección, directivos de los diferentes procesos universitarios, especialistas y trabajadores de las diferentes áreas, para participar en sesiones de trabajo programadas, potenciando el trabajo en equipo. Los trabajadores con menos 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Equipo Conformado</i>

	<p>formación específica no se excluyen de ser parte del GGC, ya que desde su experiencia pueden realizar aportes de gran importancia.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actividad 4. Documentar oficialmente la conformación del CGC. - Actividad 5. Comunicar a todos los trabajadores la necesidad de la creación del CGC, sus integrantes y sus funciones. - Actividad 6. Establecer un documento o registro de las sesiones de trabajo que se realicen, donde quede reflejada la asistencia de los integrantes y otros invitados, así como de las acciones de trabajo que de ahí se desprendan, especificando fechas de realización y responsabilidades. 	
Paso 3: Selección del proceso		
- <i>Equipo Conformado</i>	- Actividad 7. Identificación de los procesos de la Universidad (Docencia, Investigación, Extensión y Procesos estratégicos y los de apoyo) para la selección de uno de ellos, según impacto en los resultados finales.	- <i>Proceso seleccionado.</i>

Paso 4: Selección de un responsable del proceso.		
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Equipo Conformado.</i> - <i>Proceso seleccionado.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Actividad 8. Análisis de la Plantilla de Recursos Humanos y de la estructura organizativa del Centro. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Responsable de proceso seleccionado.</i>

Fuente: Elaboración propia.

Técnicas a emplear en el paso 1:

- Confección de planes de capacitación.
- Seminarios participativos.

Técnicas a emplear en el paso 2:

- Reuniones del Consejo de Dirección.
- Análisis de la plantilla de Recursos humanos.
- Tormenta de Ideas.

Técnicas a emplear en el paso 3:

- Reunión del CGC.
- Tormenta de Ideas.
- Técnicas de consenso

Técnicas a emplear en el paso 4:

- Reunión del CGC.
- Tormenta de Ideas.
- Técnicas de consenso.

Tabla 3.2 Etapas II: Diagnóstico de la Gestión de la Calidad del Proceso de Abastecimiento.

Entradas	Transformación	Salidas
Paso 5: Diagramar y describir el proceso y sus subprocesos.		
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Proceso seleccionado.</i> - <i>Responsable de proceso seleccionado.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Actividad 9: Elaborar la documentación del proceso y sus subprocesos. Participan el CGC e implicados directos. - Actividad 10: Identificar dentro del proceso actividades que no agreguen valor al resultado final 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Proceso diagramado (Actual), revisado y aprobado por los implicados directamente.</i>

	<p>para su posible exclusión y actividades que agreguen valor que sean necesarias incluir.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actividad 11: Revisión y aprobación por parte del Consejo de Dirección y de los implicados directamente en el proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Dificultades identificadas en el diagrama.</i>
Paso 6: Aplicar metodología para realización de Diagnóstico.		
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Proceso diagramado (Actual), revisado y aprobado por los implicados directamente.</i> - <i>Dificultades identificadas en el diagrama.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Actividad 12: Determinación de las necesidades de información. - Actividad 13: Definición de los objetivos y alcance del diagnóstico. - Actividad 14: Definición de las fuentes de información. - Actividad 15: Diseño de formatos para la recopilación de la información. - Actividad 16: Diseño de la muestra - Actividad 17: Captación de los datos, análisis y procesamiento de la información - Actividad 18: Presentación del informe. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Informe de resultados de diagnóstico.</i> - <i>Indicadores de la Calidad.</i>

Fuente: Elaboración propia.

Técnicas a emplear en el paso 5:

- Tormenta de Ideas.

Técnicas a emplear en el paso 6:

- Tormenta de Ideas.
- Técnicas de Consenso.
- Técnicas de recopilación de información: Encuestas, entrevistas.

- Procesamiento de encuestas a través del Software estadístico SPSS 15.0.

Tabla 3.3 Etapa III: Análisis de los resultados del diagnóstico.

Entradas	Transformación	Salidas
Paso 7: Análisis de los resultados del diagnóstico, para determinar puntos críticos.		
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Proceso diagramado (Actual), revisado y aprobado por los implicados directamente.</i> - <i>Dificultades identificadas en el diagrama.</i> - <i>Proceso seleccionado y diagramado.</i> - <i>Informe de resultados de diagnóstico.</i> - <i>Indicadores de la Calidad.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Actividad 19: Hacer listado resumido de las dificultades encontradas a partir de la descripción del proceso de abastecimiento, y de los aspectos que tuvieron un peso negativo en la entrevista a Directivos, los aspectos negativos de más de un 50% en las encuestas a clientes y a trabajadores, los aspectos negativos más significativos de la encuesta sobre satisfacción laboral (Media menor que 3 %). 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Dificultades críticas dentro del proceso que afectan directamente el resultado final.</i>
Paso 8: Propuestas de acciones de mejora		
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Dificultades críticas dentro del proceso que afectan directamente el resultado final</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Actividad 20: Proponer acciones que de mejora a través de la eliminación, modificación o creación de actividades, de modo que permita erradicar las causas de las dificultades detectadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Plan de acciones de mejora elaboradas.</i>

Fuente: Elaboración propia.

Técnicas a emplear en el paso 7:

- Tormenta de Ideas.
- Técnicas de consenso.

Técnicas a emplear en el paso 8:

- Tormenta de Ideas.
- Técnicas de consenso.

Tabla 3.4 Etapa IV: Socialización y mejora.

Entradas	Transformación	Salidas
Paso 9: Implantación de acciones de mejora.		
- <i>Dificultades críticas dentro del proceso que afectan directamente el resultado final.</i>	- Actividad 21: Aplicar las acciones de mejora propuestas.	- <i>Plan de acciones de mejora implementadas.</i>
Paso 10: Seguimiento y mejora continua		
- <i>Plan de acciones de mejora implementadas.</i>	- Actividad 22: Sentar las bases para el control de la implementación de las acciones de mejora implementadas. Estableciendo programas de verificación que ejecutará el CGC según cronograma planificado y aprobado por el CD. (Se harán controles sorpresivos al menos una vez semestralmente)	- <i>Proceso implementado bajo control.</i> - <i>Retroalimentación para la mejora continua del proceso.</i>

	<ul style="list-style-type: none"> - Actividad 23: Retroalimentación: - Análisis de la satisfacción del cliente, mediante el establecimiento de mecanismos para este fin (Establecimiento de un registro de quejas o reclamaciones que controlará y facilitará al CGC el responsable del Proceso.) - Análisis de las acciones correctivas o preventivas, así como las de tratamiento al no cumplimiento de algún requisito establecido. - Análisis de las auditorías recibidas, tanto internas como externas, así como cualquier otro tipo de control que se realice. 	
Paso 11: Generalización de los resultados del procedimiento para gestionar la Calidad del Proceso de Abastecimiento.		
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Procedimiento implementado, bajo control y con acciones de retroalimentación definidas para la mejora continua.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Actividad 24: Dar a conocer los resultados del procedimiento propuesto a todos los niveles. - Actividad 25: Aplicar el procedimiento a otros procesos de la Universidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Procedimiento generalizado.</i>

Fuente: Elaboración propia.

Técnicas a emplear en el paso 9:

- Aplicación de Plan de mejoras.

Técnicas a emplear en el paso 10:

- Evaluación y análisis de resultados.

Técnicas a emplear en el paso 11:

- Reunión del CGC con trabajadores a diferentes niveles para exponer los resultados.

3.4 Resultados de la aplicación del procedimiento.

En el presente epígrafe se exponen los resultados derivados del desarrollo de cada uno de los pasos del procedimiento ya aplicado.

A partir de la bibliografía consultada y de los resultados del diagnóstico el equipo conformado estuvo de acuerdo en seleccionar el proceso de abastecimiento dentro de los procesos de apoyo para la aplicación del procedimiento propuesto para gestionar la calidad del mismo.

Para una mejor comprensión de la aplicación de cada una de las etapas y pasos del procedimiento, se exponen los resultados en la siguiente tabla:

Tabla 3.5. Resultados de la implementación del procedimiento propuesto.

Etapas I. Familiarización
Paso 1: Compromiso e involucramiento de la Alta Dirección
<p>Actividad 1. <i>Conformación de planes de capacitación sobre la Gestión de la Calidad, acorde a las actividades que realizan las diferentes áreas y niveles de la organización.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Se acordó por el Consejo de Dirección del centro que el Centro de Estudios de “Gerencia, desarrollo local y turismo” de la Facultad de Economía, asuma la responsabilidad de realizar los programas de capacitación de Gestión de la Calidad para los cuadros directivos de la Universidad. - El centro de estudio elaboró un programa para la capacitación de los cuadros y organizó un seminario especial sobre Gestión de la Calidad para trabajadores docentes y no docentes. - Los programas de capacitación para ambos casos deberán retomarse al menos una vez al año, con el objetivo de mantener a los cuadros y trabajadores actualizados sobre el tema y sobre los principales

resultados y proyecciones de trabajo del MES y de la UPR en particular.
<p>Actividad 2. <i>Desarrollar los planes de capacitación, desde el principio en orden jerárquico desde la alta dirección hasta los trabajadores, ya que es una premisa que primeramente los directivos estén comprometidos e involucrados en este proceso.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Se desarrollaron los planes de capacitación diseñados para los cuadros de la UPR. - Se impartieron seminarios especiales a trabajadores docentes y no docentes.
Paso 2: Crear y capacitar el Comité Gestor de la Calidad.
<p>Actividad 3. <i>Creación del Comité Gestor de la Calidad (CGC).</i></p> <p>Quedó integrado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vicerrector de Economía, Administración y Servicios - Director de Economía. - Jefe de Departamento de ATM. - Un almacenero. - Un Comprador. - Dos operarios.
<p>Actividad 4. <i>Documentar oficialmente la conformación del CGC.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Quedó documentada la conformación del CGC.
<p>Actividad 5. <i>Comunicar a todos los trabajadores la necesidad de la creación del CGC, sus integrantes y sus funciones.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Se comunicó a todos los trabajadores de la universidad, a través de las reuniones sindicales y asamblea de representantes la necesidad de la conformación del CGC, se dio a conocer quiénes forman parte del mismo y sus funciones.
<p>Actividad 6. <i>Establecer un documento o registro de las sesiones de trabajo que se realicen.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Se estableció que para el registro de las sesiones de trabajo en cuanto a fecha de realización, asistencia de sus integrantes, asistencia de invitados, acuerdos y registro de análisis realizados, se utilizarán actas de reuniones.

Actividad 7. Identificación de los procesos de la Universidad (Docencia, Investigación, Extensión y Procesos estratégicos y los de apoyo) para la selección de uno de ellos, según impacto en los resultados finales.

- Se identificaron los procesos de la Universidad subprocesos y se selecciona el proceso de abastecimiento por su impacto en el desarrollo de todas los procesos de la universidad.(Anexo 2.8)

Paso 4: Selección de un responsable del proceso.

Actividad 8. Análisis de la Plantilla de Recursos Humanos y de la estructura organizativa del Centro.

- Después de analizada la Plantilla de Recursos Humanos y de la estructura organizativa y en particular de la Vicerrectoría de Economía, Administración y Servicios que es de donde se dirigen la mayoría de los procesos de apoyo de la Universidad y en particular el proceso de abastecimiento, se selecciona como responsable del proceso de abastecimiento al Vicerrector de Economía, Administración y Servicios, ya que según su cargo y sus funciones debe integrar el trabajo de las diferentes áreas que se les subordina, esto le atribuye potestad para intervenir directamente en el proceso y exigir a los implicados.

Etapla II: Diagnóstico de la Gestión de la Calidad del Proceso de Abastecimiento.

Paso 5: Diagramar y describir el proceso y sus subprocesos.

Actividad 9: *Elaborar la documentación del proceso y sus subprocesos. Participan el CGC e implicados directos.*

- Se hizo una descripción del proceso y de cada elemento.

Actividad 10: *Identificar dentro del proceso actividades que no agreguen valor al resultado final, para su posible exclusión o modificación, así actividades resulten necesarias incluir y que agreguen valor.*

- Como resultado se modifican y agregan actividades, se considera no necesaria la exclusión de actividades.

Actividad 11: *Revisión y aprobación por parte del Consejo de Dirección y de los implicados directamente en el proceso.*

- El Consejo de Dirección y los implicados directamente en el proceso estuvieron de acuerdo con la documentación del proceso y del posterior análisis realizado.

Paso 6: Aplicar metodología para realización de Diagnóstico. (Capítulo 2, Epígrafe 2.2)

Actividad 12: *Determinación de las necesidades de información.*

Actividad13: *Definición de los objetivos y alcance del diagnóstico.*

Actividad 14: *Definición de las fuentes de información.*

Actividad 15: *Diseño de formatos para la recopilación de la información.*

Actividad 16: *Diseño de la muestra*

Actividad17: *Captación de los datos, análisis y procesamiento de la información*

Actividad 18: *Presentación del informe.*

Etapas III: Análisis de los resultados del diagnóstico.

Paso 7: Análisis de los resultados del diagnóstico, para determinar puntos críticos.

Actividad 19: *Hacer listado resumido de las dificultades encontradas a partir de la descripción del proceso de abastecimiento, y de los aspectos que tuvieron un peso negativo en la entrevista a Directivos, los aspectos negativos de más de un 50% en las encuestas a clientes y los aspectos negativos más significativos de la encuesta sobre satisfacción laboral (Media menor que 3 %).*

- Se realizó un listado con un resumen de las principales dificultades detectadas

Paso 8: Propuestas de acciones de mejora.

Actividad 20: Proponer acciones de mejora a través de la eliminación, modificación o creación de actividades, de modo que permita erradicar las causas de las dificultades detectadas. Se plantearon soluciones a las principales dificultades determinadas como puntos críticos y a las que la Universidad podía darle solución según sus posibilidades:

- Se realizó una revisión de los objetivos de trabajo, así como del procedimiento para determinarlos, dándole mayor participación a los trabajadores. Se trazan objetivos relacionados con la Calidad en base a los resultados del diagnóstico.

En el proceso de:

- **Cálculo de necesidades:** Se agregó como subproceso el cálculo de las necesidades a satisfacer con presupuesto descentralizado, para un período anual, con los siguientes pasos:

Entradas: Necesidades de los clientes



Paso 1: Orientación a las áreas para recopilar la información sobre sus necesidades: El Departamento de Planificación y Estadística, se apoyará en los directivos de la Universidad para la orientación a todas las áreas de definir y conciliar sus necesidades, para el período (Un año)

Paso2: Recopilación y procesamiento de la Información: El Departamento de Planificación y Estadística, conciliará la información realizando los análisis estadísticos necesarios y en correspondencia con el presupuesto para este fin.

Paso 3: Aprobación de la demanda de productos descentralizados: Debe ser aprobada por el Vicerrector Económico, Rector y Comisión de Divisas.

Paso 4: Entrega de las demandas aprobadas al Departamento de Abastecimiento: Una vez en el Departamento de Abastecimiento, se procederá a partir del proceso de compra.



Salidas: Demandas de productos aprobadas

<ul style="list-style-type: none"> • Compra: En el Paso 6 se establece un límite de tiempo para la expedición de cheques de 2 días hábiles. • Distribución: Se modifican los siguientes pasos: En la Actividad 2 se especifica que los Jefes de área cuentan con 7 días hábiles a partir de la comunicación para presentar la solicitud escrita ante la Vicerrectoría. En la Actividad 4 el Vicerrector cuenta con 24 horas para dar respuesta del autorizo de la solicitud. En la Actividad 5 cada dos días. <p>- Para conocer el nivel de satisfacción de los clientes, se determinó la aplicación de encuesta a clientes al menos una vez al año, para lo que se determinaron los fundamentales indicadores a evaluar(Pueden agregarse otros en dependencia de las necesidades de información):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de respuesta ante solicitudes de materiales existentes en almacén y aprobadas por el Vicerrector.(El 70% o más, opinan que es rápido) • Tiempo de ejecución de las compras: (El 70% o más, opinan que es rápido) • Trato por parte del personal del Departamento de Abastecimiento (Más del 80% opina que es bueno) • Aspecto de la documentación, de las instalaciones y del vestuario de los trabajadores: (Más del 80% opina que es bueno) <p>- Se retomaron las reuniones sindicales para abordar problemas relacionados con los resultados del trabajo, los principales problemas y los trabajadores cuyo desempeño haya contribuido a buenos resultados o a mejoras.</p> <p>- Se decide hacer un reconocimiento material anualmente a los dos trabajadores más destacados.</p>
Etapas IV: Socialización y mejora.
Paso 9: Implantación de acciones de mejora.
<p>Actividad 21: <i>Aplicar las acciones de mejora propuestas.</i></p> <p>- Se lograron aplicar las acciones planteadas en el paso anterior, así como otras que surgieron durante el desarrollo del trabajo, entre las que se</p>

destacan intercambios con los clientes y con trabajadores del departamento, realización de acciones conjuntas con los trabajadores del departamento, etc.

Paso 10: Seguimiento y mejora continua

Actividad 22: Sentar las bases para el control de la implementación de las acciones de mejora implementadas. Estableciendo programas de verificación que ejecutará el CGC según cronograma planificado y aprobado por el CD. (Se harán controles sorpresivos al menos una vez semestralmente)

Se controló minuciosamente la aplicación de cada una de las acciones propuestas.

Se determinó el siguiente procedimiento para la recepción y trámite de quejas, criterios y sugerencias:

Paso 1: Se designó al CGC como responsable.

Paso 2: Se habilita un buzón de quejas y sugerencias, custodiado por el representante del CGC,

Paso 3: Se custodiará el Buzón en lugar seguro, donde solo tenga acceso el representante del CGC, hasta la próxima sesión de trabajo del CGC.

Paso 4: Analizar en sesión de trabajo del CGC, cada una de las quejas o sugerencias recibidas. (No se tendrán en cuenta escritos ofensivos, mal redactados, con letra ilegible, que rebasen los límites del proceso, ni aquellos en que el cliente no se identifique)

Paso 5: Dar respuesta al cliente en un plazo no mayor de 10 días después de realizada la sesión de trabajo del CGC.

Actividad 23: Retroalimentación:

Se aplicaron encuestas a los directivos de las diferentes áreas de la universidad para analizar el nivel de satisfacción de los clientes después de puestas en práctica las acciones de mejora, utilizando la misma metodología. Los resultados obtenidos se muestran en la **Tabla 2.6**, en el **Anexo 2.9**, donde se evidencian datos que muestran mejorías en varios aspectos, entre los que se destacan los relacionados con la capacidad de respuesta y la fiabilidad.

En cuanto a la satisfacción laboral, se aplicaron técnicas de observación y

además se recopiló información mediante la aplicación de la encuesta que se utilizó en el diagnóstico, siendo los principales resultados según las percepciones de los trabajadores, los siguientes:

Tabla 3.7. Resultados comparativos de la encuesta sobre satisfacción laboral, antes y después de aplicado el procedimiento.

Aspectos	Momentos	Antes (Valoración Media)	Después (Valoración Media)
Conocimientos de los objetivos de trabajo		2.64	3.00
Ambiente de optimismo por prestar buen servicio		2.79	3.14
Capacitación sobre Gestión de a Calidad		1.00	3.42
Existencia de Planes de Capacitación sobre Gestión de la Calidad		1.00	3.10
Iniciativas de mejora por parte del J' Dpto.		2.71	3.30
Motivación para realizar el trabajo		3.43	3.91
Se reconocen las tareas que realizo		3.57	3.42
El responsable consulta a los trabajadores sobre iniciativas de mejora		3.21	3.28
Tendencia a mejorar		2.79	3.00
Comunicación dentro del Departamento		3.36	3.89
Recibo de información para realizar el trabajo		3.86	3.94
Coordinación con otras áreas de la Universidad		3.29	3.76

Fuente: Elaboración Propia.

Estos resultados favorecen el cumplimiento del Liderazgo por la calidad, la participación del personal y la mejora continua, ya que se evidencia una mayor participación del personal, una mayor atención hacia la calidad por parte del Jefe de Dpto., favoreciendo la mejora continua.

Se estableció que las acciones correctivas y preventivas, así como las de tratamiento ante el incumplimiento de algún requisito establecido, serán dirigidas por el responsable del proceso.

Análisis de las auditorías recibidas, tanto internas como externas, así como cualquier otro tipo de control que se realice.

Paso 11: Generalización de los resultados del procedimiento para gestionar la Calidad del Proceso de Abastecimiento.

Actividad 24: Dar a conocer los resultados del procedimiento propuesto a todos los niveles.

Con la presentación del informe de investigación se hace comunicación definitiva de los resultados tras la aplicación del procedimiento propuesto.

Actividad 25: Aplicar el procedimiento a otros procesos de la Universidad.

Se comenzaron a sentar las bases para la aplicación de este procedimiento a otros procesos de la Universidad.

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones del capítulo:

El procedimiento para gestionar la calidad del proceso de abastecimiento, constituye un primer paso para que la Universidad comience a trabajar en busca de la mejora continua de sus procesos, a partir de los resultados alcanzados con la aplicación del mismo. Entre los principales resultados se encuentra el reconocimiento y compromiso de la alta dirección con la Gestión de la Calidad en la Universidad, el incremento de la satisfacción del cliente, el acortamiento del tiempo invertido en los procedimientos, incrementando la eficacia del proceso de abastecimiento en la Universidad. Este procedimiento, contribuye así, a la promoción de una cultura de la calidad en busca de la mejora continua.

Conclusiones

- El análisis de la bibliografía consultada demuestra que la Gestión de la Calidad es un tema que en los últimos tiempos viene cobrando una mayor importancia para las universidades a pesar de que se encontraron escasas referencias sobre el tema y la mayoría dirigida a los procesos sustantivos o fundamentales (docencia, investigación y extensión) y no hacia los procesos de apoyo.
- El diagnóstico realizado en la organización objeto de estudio corrobora el problema científico de esta investigación acerca de la no articulación de la calidad al resto de las funciones de dirección en la gestión del proceso de abastecimiento en la Universidad de Pinar del Río, lo que afecta la promoción de una cultura de mejoramiento continuo y la satisfacción de los clientes.
- Del análisis de las causas del problema, se destaca que no está documentado el proceso de abastecimiento, ni los procedimientos para llevarlo a cabo, lo que ocasiona demoras, fallas e incumplimientos sin responsables claros, lo que afecta el grado de satisfacción de los clientes.
- Se diseñó un procedimiento para gestionar la calidad del proceso de abastecimiento de la Universidad, integrando el enfoque de procesos y el enfoque de sistema, en busca de la mejora continua con base en el compromiso e involucramiento de la alta dirección y de los trabajadores.
- La aplicación del procedimiento y sus resultados demuestran su contribución a la elevación del nivel de satisfacción de los clientes, el reconocimiento y compromiso de la alta dirección con la Calidad y por consiguiente a la elevación de los niveles de eficacia del proceso de abastecimiento, contribuyendo así a la promoción de una cultura de mejoramiento continuo.

Recomendaciones

- Continuar aplicando el procedimiento propuesto en el proceso de abastecimiento de la Universidad de Pinar del Río, manteniendo la retroalimentación en el mismo, que permita trabajar por la mejora continua del proceso.
- Extender el procedimiento propuesto al resto de los procesos universitarios.
- Tomar este procedimiento como una herramienta de trabajo, para el logro de los objetivos orientados a la calidad derivados de los del MES para el próximo período.

Trabajos Citados.

- Abastecimiento*. (s.f.). Recuperado el 9 de Febrero de 2012, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Abastecimiento>
- Aldama, B. (2008). *Aplicación de una metodología de gestión y mejora de procesos a los servicios bibliotecarios de la universidad de matanzas "Camilo Cienfuegos"*. Recuperado el 12 de Mayo de 2010, de http://www.congreso-info.cu/UserFiles/File/Info%202008/Otros%20trabajos/Berta%20Aldama%20Alfonso%20Cuba_Info2008.doc?PHPSESSID=8cc438ea5a773024578e954e6b0d3e05
- Amat, O. (1993). *Costes de calidad y de no calidad*. (Segunda edición ed.). España: Gestión 2000.
- Anderson, A. (1995). Marco de la gestión de la calidad. La calidad en España. *Cinco Días*(7), 12.
- Ballou, R. H. (2004). *Logística. Administración de la cadena de suministro* (5ta ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Ballou, R. H. (2004). *Logística. Administración de la cadena de suministro* (5ta ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Berry, L., & Parasuraman, A. &. (1988). *The Service quality puzzle*. Business Horizons.
- Bounds, G., & Yorks L. A & Mel, R. (1994). *Beyond Total Quality Management. Toward the emerging paradigm*. EE.UU: Mc Graw-Hill.
- Cáceres, J. (2003). *Propuesta de cuadro de mando integral para un departamento de la universidad de granada*. XII Jornadas de la Asociación de Economía de la Educación. Madrid. Recuperado el 23 de diciembre de 2010, de <http://www.pagina-aede.org/Getafe/7.pdf>
- Chiveato, I. (2002). *Administración Estratégica*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Colectivo de autores. (2004). *Material de apoyo a la docencia elaborado para impartir el Módulo de Gestión de la Calidad en el Diplomado de Perfeccionamiento empresarial*. Universidad de La Habana y el Instituto Superior Politécnico José A. Echevarría., La Habana.
- Crosby, P. (1987). *La Calidad no cuesta*. México: CECSA.

- De la Nuez, D. (2004). *Compendio sobre Gestion de la Calidad*. Material de estudio., Universidad de Pinar del Rio, GEDELTUR.
- De la Nuez, D. (2005). *Modelo de Gestión de la Calidad basado en el Liderazgo como valor instrumental aplicado en empresas de proyectos*. Tesis doctoral. Cuba. Universidad de Pinar del Río.
- De la Nuez, D. (2009). *Procesos VS Procedimientos*. Material de Estudio. Asignatura Gestión de la Calidad. Universidad de Pinar del Río, GEDELTUR.
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad*. España: Díaz Santos.
- Drucker, P. (1993). *Gerenciar para el futuro*. Colombia: Norma.
- Dolan, S., & García, S. (1997). *La dirección por valores*. España: Mc Graw-Hill.
- Domínguez, J. (2001). *La tercerización en los servicios no académicos en las universidades cubanas*. Recuperado el 28 de Noviembre de 2010, de http://www.dict.uh.cu/Revistas/Educ_Sup/032001/Art070301.pdf
- Edvardsson, B. (1997). Quality in new service development: Key concepts and a frame of reference. *International Journal of Production economics*.
- El abastecimiento o aprovisionamiento*. (2009). Recuperado el 20 de junio de 2012, de <http://www.monografias.com/trabajos17/abastecimiento/abastecimiento.shtml>
- Feigenbaum, A. V. (1989). *Control total de la Calidad*. México: CECSA.
- Fernández, A. (2005). *Calidad en las empresas de servicio*. Centro nacional de Asturias. Instituto de Fomento Regional.
- Fondo social europeo. (2003). *Calidad y formación. Binomio inseparable*. Madrid: Instituto Nacional de Empleo.
- Gallego, J. F. (1996). *La dirección estratégica en los servicios del siglo XXI* (Primera ed.). España: Mc Graw-Hil.
- Gestión de la calidad*. (2005). Recuperado el 9 de junio de 2010, de http://www.ecured.cu/index.php/Gesti%C3%B3n_de_la_calidad
- González, C. E. (1997). *Logística. Temas seleccionados* (Vol. I).
- Grönroos, C. (1994). *La gestión del servicio como un producto: la oferta de servicio incrementada*. (D. d. Santos, Ed.) Recuperado el 20 de julio de 2012, de

- http://books.google.com.cu/books?id=rKAGC6DkiVAC&printsec=frontcover&source=gbs_v2_summa
- Guevara, E. (1977). *El socialismo y el hombre en Cuba. . Escritos y discursos, VIII.*
- Horovitz, J. (1991). *La Calidad del servicio.* España: Mc Graw-Hill.
- Ishikawa, K. (1989). *¿Qué es el control total de la calidad?. La modalidad japonesa. .* Cuba: Ciencias Sociales.
- Jurán, J. (Mayo de 1989). Aproximación Universal a la Administración de la Calidad. *Executive, Excellence.*
- Kotler, P., & Bloom, P. (1984). *Marketing Professional Services. Englewoods Cliffs.* New York: N. J. Prentice -Hall.
- Logística. Temas seleccionados* (Vol. II). (s.f.).
- Logística. Temas seleccionados* (Vol. III). (s.f.).
- Logística. Temas seleccionados.* (Vol. I). (s.f.).
- Lombana, A. (1995).
- Mateo, R. J. (2010 de Marzo de 2010). Recuperado el 17 de Octubre de 2011, de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/sistemas-gestion-calidad-satisfaccion-cliente.htm>
- Ministerio de Educación Superior. (2011). *Objetivos de trabajo para el año 2012-2013.* Documentos de seminario nacional de preparación., La Habana.
- Ministerio de Educación Superior. (2012). *Objetivos de trabajo para el año 2013 y hasta el 2016.* Documentos de seminario nacional de preparación., La Habana.
- NC- ISO 9000:2005. (2005). *Sistemas de Gestión de la Calidad- Fundamentos y Vocabulario. ISO 9000:2005 (Traducción certificada) IDT.* (Cuarta ed.).
- NC- ISO 9001:2008. (2008). *Sistemas de Gestión de la Calidad- Requisitos. ISO 9000:2005 (Traducción certificada) IDT* (Cuarta ed.).
- NC- ISO 9004:2009. (2009). *Gestión para el éxito sostenido de una organización -Enfoque de Gestión de la Calidad. ISO 9004:2009 (Traducción certificada) IDT* (Tercera ed.).
- Rufino Rus, J. I. (1995). *Gestión de la calidad en las empresas de servicios.* Sevilla Jerez: Caja San Fernando.

Taguchi, G. (1988). *Introduction to Quality Engineering, Asian Productivity Organization*. Japan.

Udaondo, D. (1992). *Gestión de la Calidad*. España: Díaz Santos.

Universidad. (2012). Recuperado el 4 de julio de 2012, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Universidad>

UNIVERSIDAD DE SALAMANCA. (2005). *ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL. PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS*. Recuperado el 17 de febrero de 2010

Bibliografía

- Abastecimiento*. (s.f.). Recuperado el 9 de Febrero de 2012, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Abastecimiento>
- Al Yousefi, E., Diallo, O., & Edwards, O. (2 de diciembre de 2008). *Procedimiento para el mejoramiento de la calidad de los procesos*. Recuperado el 9 de noviembre de 2010, de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/procedimiento-y-procesos-para-el-mejoramiento-de-la-calidad.htm>
- Aldama, B. (2008). *Aplicación de una metodología de gestión y mejora de procesos a los servicios bibliotecarios de la universidad de matanzas "Camilo Cienfuegos"*. Recuperado el 12 de Mayo de 2010, de http://www.congreso-info.cu/UserFiles/File/Info%202008/Otros%20trabajos/Berta%20Aldama%20Alfonso%20Cuba_Info2008.doc?PHPSESSID=8cc438ea5a773024578e954e6b0d3e05
- Amat, O. (1993). *Costes de calidad y de no calidad*. (Segunda edición ed.). España: Gestión 2000.
- Anderson, A. (1995). Marco de la gestión de la calidad. La calidad en España. *Cinco Días*(7), 12.
- Ayala, H. &. (2005). *Selección de Lecturas. Temas de Gestión de la Calidad*. Texto docente, Universidad de La Habana, Centro de Estudios Turísticos, La Habana. Cuba.
- Ballou, R. H. (2004). *Logística. Administración de la cadena de suministro* (5ta ed.). Mexico: Pearson Educación.
- B., B. W. (1985). *Líderes, cuatro estrategias para un liderazgo eficaz*. Colombia: Norma.
- Barbieri López, D. (23 de Octubre de 2009). *El Che: gestor en Cuba de la calidad* . Recuperado el 2 de Noviembre de 2012, de http://www.5septiembre.cu/index.php?option=com_k2&view=item&id=28101:el-che-gestor-en-cuba-de-la-calidad&Itemid=482&lang=es
- Bennis, W. (1989). *On coming a leader*. EE.UU: Addison-Wesley.
- Berry, L., & Parasuraman, A. &. (1988). *The Service quality puzzle*. Business Horizons.

- Bounds, G., & Yorks L. A & Mel, R. (1994). *Beyond Total Quality Management. Toward the emerging paradigm*. EE.UU: Mc Graw-Hill.
- Cáceres, J. (2003). *Propuesta de cuadro de mando integral para un departamento de la universidad de granada*. XII Jornadas de la Asociación de Economía de la Educación. Madrid. Recuperado el 23 de diciembre de 2010, de <http://www.pagina-aede.org/Getafe/7.pdf>
- Calero, A. (2003). 61.
- Castellanos, G., Vaillant, N., & Estrada, J. A. (s.f.). *Modelo para el Perfeccionamiento de la Gestión Comercial. Aplicación en la Universidad de Oriente*. Universidad de Oriente.
- Carrillo, M., Pons, R., & Gonzalez, E. (2009). *GESTIÓN DE LA MEJORA DE LA CALIDAD EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR*. Seventh LACCEI Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology (LACCEI'2009) "Energy and Technology for the Americas: Education, Innovation, Technology and Practice" June 2-5, 2009, San Cristóbal, Venezuela., Universidad Tecnológica de Bolívar, Universidad de Cienfuegos.
- Chiveato, I. (2002). *Administración Estratégica*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Codina, A. (s.f.). *Los líderes: ¿nacen o se hacen?*
- Colectivo de autores (1995) y Colectivo de autores (2003), e. (s.f.). *Logística. Temas seleccionados*. (Vol. I).
- Colectivo de autores. (2004). *Material de apoyo a la docencia elaborado para impartir el Módulo de Gestión de la Calidad en el Diplomado de Perfeccionamiento empresarial*. Universidad de La Habana y el Instituto Superior Politécnico José A. Echevarría., La Habana.
- Covey, S. E. (s.f.). *Liderazgo: factor clave en la calidad*. Material de estudio, Universidad de Pinar del Río, GEDELTUR, Pinar del Río. Cuba.
- Covey, S. (s.f.). *Liderazgo: factor clave en la calidad*. Material de estudio. Carrera de Economía., Universidad de Pinar del Río, GEDELTUR, Pinar del Río, Cuba.
- Crosby, P. (1987). *La Calidad no cuesta*. México: CECOSA.
- Cruz, P., García, L., & Peraza, L. (2009). El diseño: Fase decisiva para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad. *Infociencia*, 13(9).

- D' Elia, G. (1999). *Como hacer indicadores de calidad y productividad en la empresa*. Argentina: Alsiva.
- De la Nuez, D. (2004). *Compendio sobre Gestion de la Calidad*. Material de estudio., Universidad de Pinar del Rio, GEDELTUR.
- De la Nuez, D. (2005). *Modelo de Gestión de la Calidad basado en el Liderazgo como valor instrumental aplicado en empresas de proyectos*. Tesis doctoral. Cuba. Universidad de Pinar del Río.
- De la Nuez, D. (2009). *Procesos VS Procedimientos*. Material de Estudio. Asignatura Gestión de la Calidad. , Universidad de Pinar del Río, GEDELTUR.
- Deming, W. E. (julio de 1950). *Conferencia en el Club de los Industriales de Tokio. Publicado 15/10/2003 en:* Recuperado el 12 de diciembre de 2010, de <http://www.gurasonline.tv/es/contenidos/drucker4.asp>.
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad*. España: Díaz Santos.
- Deming, W. E. (s.f.). *Liderazgo factor clave en la calidad*. . Material de estudio, Universidad de Pinar del Río., GEDELTUR.
- Dolan, S., & García, S. (1997). *La dirección por valores*. España: Mc Graw-Hill.
- Domínguez, J. (2001). *La tercerización en los servicios no académicos en las universidades cubanas*. Recuperado el 28 de Noviembre de 2010, de http://www.dict.uh.cu/Revistas/Educ_Sup/032001/Art070301.pdf
- Domínguez, J. (marzo de 2005). *MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE*. Recuperado el 10 de abril de 2012, de <http://www.gestiopolis.com/Canales4/mkt/mesacliente.htm>
- Drucker, P. (1993). *Gerenciar para el futuro*. Colombia: Norma.
- Edvardsson, B. (1997). Quality in new service development: Key concepts and a frame of reference. *International Journal of Production economics*.
- El abastecimiento o aprovisionamiento*. (2009). Recuperado el 20 de junio de 2012, de <http://www.monografias.com/trabajos17/abastecimiento/abastecimiento.shtml>
- Espinosa, E. (junio de 2004). *Logística y la cadena de abastecimiento, un particular punto de vista*. Recuperado el 14 de diciembre de 2011, de <http://www.gestiopolis.com/canales2/marketing/1/logcadabas.htm>

- Escobar Aguiar, E. (s.f.). *Un acercamiento a la valoración de la calidad de la formación profesional de los trabajadores del sector del turismo en Cuba*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2012, de <http://www.repositorio.ehtc.cu/jspui/bitstream/ehtc/73/1/calidadform.pdf>
- Feigenbaum, A. V. (1989). *Control total de la Calidad*. México: CECSA.
- Fernández, A. (2005). *Calidad en las empresas de servicio*. Centro nacional de Asturias. Instituto de Fomento Regional.
- Fernández , G. (2000). *LA MEJORA Y GESTION DE LOS PROCESOS*. Fondo social europeo. (2003). *Calidad y formación. Binomio inseparable*. Madrid: Instituto Nacional de Empleo.
- Fundación EFQM. (2003). *Modelo EFQM de excelencia*. Club Gestión de la Calidad.
- Gallego, J. F. (1996). *La dirección estratégica en los servicios del siglo XXI* (Primera ed.). España: Mc Graw-Hil.
- Gestión de la calidad*. (2005). Recuperado el 17 de septiembre de 2012, de http://www.ecured.cu/index.php/Gesti%C3%B3n_de_la_calidad
- Gestión de la Calidad en los servicios*. (s.f.). Recuperado el 5 de octubre de 2011, de <http://www.eumed.net/rev/cccss/0712/vrm.htm>
- Gestión de la Calidad en los servicios*. (s.f.). Recuperado el 12 de octubre de 2011, de <http://www.eumed.net/rev/cccss/0712/vrm.htm>
- Galloway, D. (2000). *Mejora Continua de los Procesos*. Gestión 2000.com.
- González, C. E. (1997). *Logística. Temas seleccionados* (Vol. I).
- Grönroos, C. (1994). *La gestión del servicio como un producto: la oferta de servicio incrementada*. (D. d. Santos, Ed.) Recuperado el 20 de julio de 2012, de http://books.google.com.cu/books?id=rKAGC6DkiVAC&printsec=frontcover&source=gbs_v2_summa
- Guevara, E. (1977). *El socialismo y el hombre en Cuba. . Escritos y discursos, VIII*.
- Harari, O. (203). *The Leadership Secrets of*. McGraw-Hill Trade.
- Hernández, V., Quintana, L., & Mederos, R. (s.f.). *Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio*. Recuperado el 27 de julio de 2009, de http://bvs.sld.cu/revistas/mil/vol38_1_09/mil07109.htm

- Horovitz, J. (1991). *La Calidad del servicio*. España: Mc Graw-Hill.
- Ishikawa, K. (1989). *¿Qué es el control total de la calidad?. La modalidad japonesa.* . Cuba: Ciencias Sociales.
- Jurán, J. (Mayo de 1989). Aproximación Universal a la Administración de la Calidad. *Executive, Excellence*.
- Kotler, P., & Bloom, P. (1984). *Marketing Professional Services*. Englewoods Cliffs. New York: N. J. Prentice -Hall.
- La Calidad en el pensamiento económico del Che.* (s.f.). Recuperado el 12 de Septiembre de 2012, de <http://www.ahora.cu/es/suplementos/serrania/3435-la-calidad-en-el-pensamiento-economico-del-che>
- Lefcovich, M. (Septiembre de 2004). *Reingeniería de procesos*. Recuperado el 18 de marzo de 2011, de <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/ger/reipromlefco.htm>
- Lewin, K. (2001). *Groups, experiential learning and action research*. (M. K. Smith, Ed.) Recuperado el 13 de junio de 2012, de <http://www.infed.org/thinkers/et-lewin.htm>
- (s.f.). *Liderazgo: factor clave en la calidad*. Material de Estudios., Universidad de Pinar del Río, GEDELTUR.
- Llorrens, F. & Fuentes, M. (2000). *Calidad Total*. Piramide.
- Logística y la Cadena de Abastecimiento.* (3 de Diciembre de 2007). Recuperado el 9 de octubre de 2012, de <http://logisticarmirabal.blogspot.com>
- Logística. Temas seleccionados* (Vol. I). (s.f.).
- Logística. Temas seleccionados* (Vol. II). (s.f.).
- Logística. Temas seleccionados.* (Vol. III). (s.f.).
- Lombana, A. (1995).
- Magee, E. (s.f.). *Logística. Temas seleccionados. Tomo I.*
- Martín González, M. (20 de Febrero de 2010). En busca de la calidad en la economía cubana. *Juventud Rebelde*.
- Mateo, R. J. (2010 de Marzo de 2010). Recuperado el 17 de Octubre de 2011, de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/sistemas-gestion-calidad-satisfaccion-cliente.htm>

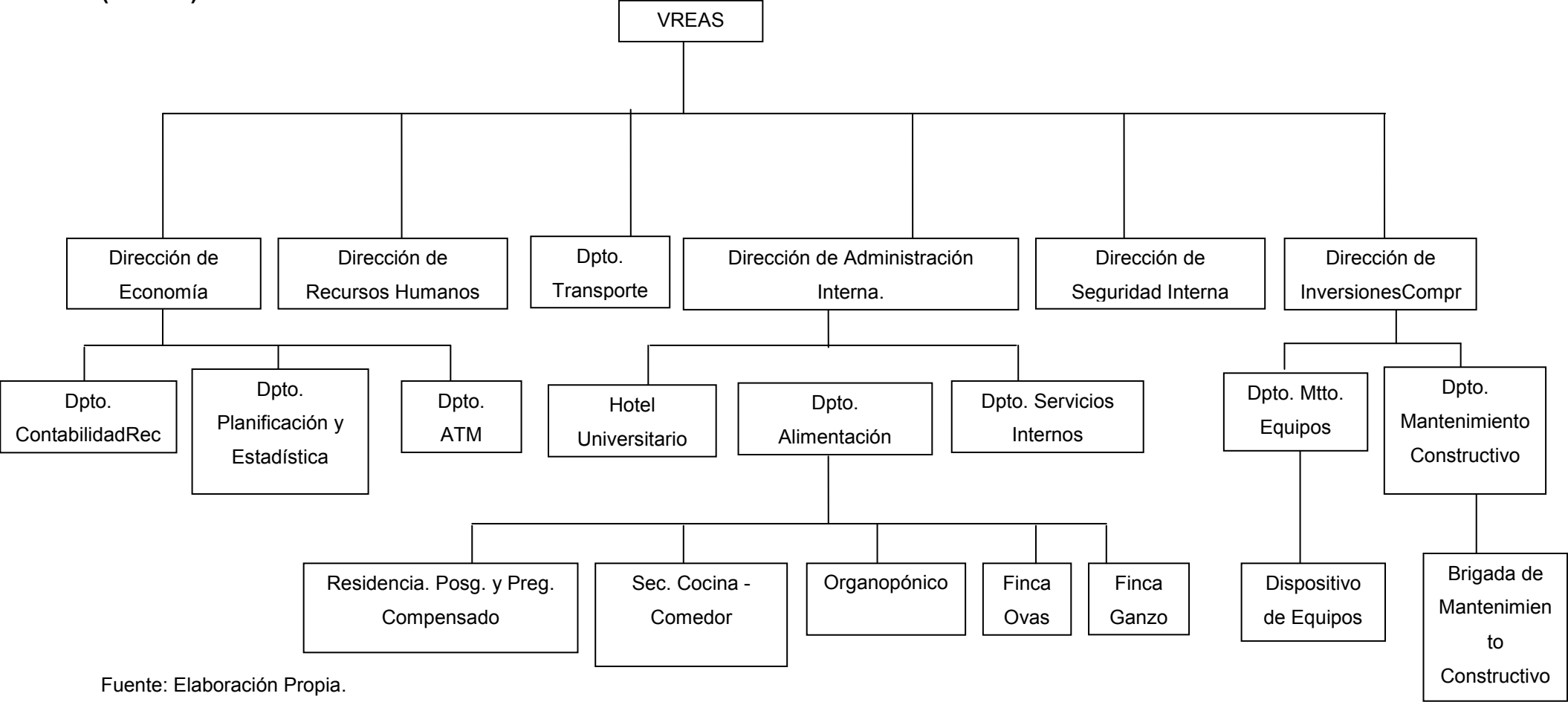
- Mesa Redonda. Cuba. (22 de Septiembre de 2011). *Cuba, por una mayor calidad en la Educación Superior (MESA REDONDA)*. Recuperado el 5 de Octubre de 2012, de <http://mesaredonda.cubadebate.cu/mesa-redonda/2011/09/22/cuba-por-una-mayor-calidad-en-educacion-superior/>
- Ministerio de Educación Superior. (2011). *Objetivos de trabajo para el año 2012-2013*. Documentos de seminario nacional de preparación., La Habana.
- Ministerio de Educación Superior. (2012). *Objetivos de trabajo para el año 2013 y hasta el 2016*. Documentos de seminario nacional de preparación., La Habana.
- Ministro cubano insiste en Calidad*. (s.f.). Recuperado el 5 de Octubre de 2012, de http://www.mes.edu.cu/index.php?option=com_content&view=article&id=218:ministro-cubano-de-educacion-superior-insiste-en-calidad-&catid=1:ultimas-noticias&Itemid=25
- Mira, J. J., Gómez, J. M., & Blaya, I. &. (s.f.). *La Gestión por Procesos*. Universidad Miguel Hernández de Elche.
- Mora, C. (abril de 2006). *Consideraciones básicas con respecto a la calidad de servicio*. Recuperado el 29 de julio de 2010, de <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/como-lograr-la-calidad-de-servicio.htm>
- Mora, C. (11 de noviembre de 2009). *Calidad total como ventaja competitiva*. Recuperado el 29 de julio de 2010, de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/calidad-total-como-ventaja-competitiva.htm>
- Molina, A. (13 de Julio de 2012). *Curiosidad y Liderazgo*. Recuperado el 13 de Octubre de 2012, de <http://www.degerencia.com/articulo/curiosidad-y-liderazgo>
- NC- ISO 9000:2005. (2005). *Sistemas de Gestión de la Calidad- Fundamentos y Vocabulario. ISO 9000:2005 (Traducción certificada) IDT*. (Cuarta ed.).
- NC- ISO 9001:2008. (2008). *Sistemas de Gestión de la Calidad- Requisitos. ISO 9000:2005 (Traducción certificada) IDT* (Cuarta ed.).

- NC- ISO 9004:2009. (2009). *Gestión para el éxito sostenido de una organización -Enfoque de Gestión de la Calidad. ISO 9004:2009 (Traducción certificada) IDT* (Tercera ed.).
- Olvera Betanzos, E. (22 de Diciembre de 2011). *¿Somos Buenos Gerentes?* Recuperado el 13 de Octubre de 2012, de <http://www.degerencia.com/articulo/somos-buenos-gerentes>
- Oyarzún L., F. (s.f.). *Calidad en un Sistema de Gestión de la Calidad*. Universidad Arturo Prat, Dpto. de Economía y Administración.
- Parra Barceló, G. (28 de Mayo de 2012). *La calidad en el pensamiento económico del Che*. Recuperado el 2 de Noviembre de 2012, de <http://www.ahora.cu/es/suplementos/serrania/3435-la-calidad-en-el-pensamiento-economico-del-che>
- Proyecto ALFA Nro. DCI-ALA/2008/42. (2008). *MARCO DE REFERENCIA PARA EL PROYECTO SOBRE*. Recuperado el 5 de Octubre de 2012, de http://www.cinda.cl/proyecto_alfa/download_finales/8MarcodereferenciaparaelProyectosobreAQ.pdf
- Portal, J. A. (s.f.). *La calidad de la enseñanza en la educación superior. El caso de la Facultad de Cultura Física de Cienfuegos*. Recuperado el 20 de septiembre de 2010, de http://www.bibliociencias.cu/gsd/collect/eventos/import/Calidad_educacion_superior.pdf
- RESOLUCIÓN No. 138 / 2011. Reglamento Orgánico de la Universidad de Pinar del Rio "Hermanos Saiz montes de Oca"
- Rufino Rus, J. I. (1995). *Gestión de la calidad en las empresas de servicios*. Sevilla Jerez: Caja San Fernando.
- Sablón, N. & Quintana, L. et.als. (18 de junio de 2009). *Canales de distribución y administración logística*. Recuperado el 18 de febrero de 2011, de <http://www.gestiopolis.com/marketing/cadena-de-suministro-para-la-gestion-logistica.htm>
- Sistemas de gestión de la calidad, satisfacción de clientes*. (s.f.). Recuperado el 12 de septiembre de 2012, de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/sistemas-gestion-calidad-satisfaccion-cliente.htm>

- Taguchi, G. (1988). *Introduction to Quality Engineering, Asian Productivity Organization*. Japan.
- Udaondo en: De la Nuez, D. (s.f.). *Compendio sobre Gestión de la Calidad*. Material de estudio, Universidad de Pinar del Río, GEDELTUR, Pinar del Río.
- Udaondo, D. (1992). *Gestión de la Calidad*. España: Díaz Santos.
- Universidad. (2012). Recuperado el 4 de julio de 2012, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Universidad>
- UNIVERSIDAD DE SALAMANCA. (2005). *ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL. PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS*. Recuperado el 17 de febrero de 2010
- Vasquez, M. (marzo de 2007). *Líderes o gerentes para la búsqueda eficaz de la calidad organizacional?* Recuperado el 29 de julio de 2010, de <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/calidad-organizacional-lideres-o-gerentes-en-su-busqueda.htm>
- Velazquez, R. &. (Noviembre de 2009). *PERFECCIONAMIENTO DE LOS PROCESOS UNIVERSITARIOS. UN ACERCAMIENTO A LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN. Cuadernos de Educación y Desarrollo. Revista académica semestral, I(9)*. Recuperado el 6 de octubre de 2012, de <http://www.eumed.net/rev/ced/09/zcr.htm>
- Venezuela Competitiva. (18 de Marzo de 2004). *Evaluación y rediseño de procesos*. Recuperado el 11 de Diciembre de 2012, de http://www.degerencia.com/articulo/evaluacion_y_redisenio_de_procesos
- Wald, A. (19 de agosto de 2008). *Lo que Deming les enseñó a los japoneses*. Recuperado el 29 de julio de 2012, de <http://www.gestiopolis.com/Canales4/Wald/151-deming-calidad-a-los-japoneses.htm>
- Winston, B. E. (1997). *Total Quality Management, a heartfelt approach to doing things right*. www.tqm.es. (3 de Diciembre de 2005). Recuperado el 4 de Octubre de 2010, de www.tqm.es.

ANEXOS

ANEXO 2.1. Organigrama de la estructura organizativa de la Vicerrectoría de Economía, Administración y Servicios. (VREAS)



Fuente: Elaboración Propia.

ANEXO 2.2. Descripción de las actividades dentro del Proceso de Abastecimiento en la UPR.

Proceso de Cálculo de Necesidades.

Al ser una organización presupuestada, la Universidad debe ajustarse al presupuesto asignado para un período de tiempo (en este caso un año) para el desarrollo de sus actividades. Por tanto, este es un aspecto fundamental a la hora de analizar el proceso de abastecimiento, ya que éste debe partir desde una planificación objetiva según sus necesidades pero ajustándose a sus posibilidades reales.

En este proceso intervienen el Organismo “Ministerio de la Educación Superior” (MES) al que se subordina la Universidad, y es además el que dirige y controla todo el proceso de planificación de los diferentes Centros de Educación Superior (CES); el Departamento de Planificación Estadística, la Dirección de Economía, el Departamento de Contabilidad quien aporta los datos contables necesarios; y todas las áreas de la Universidad, ya que todas deben especificar sus necesidades de recursos materiales para sus funciones para el próximo período (año). Por tanto, este es un proceso con un marcado carácter participativo como premisa, con el fin de evitar omisiones de necesidades que puedan afectar actividades, procesos y resultados.

El objetivo de este proceso es establecer las cantidades específicas que se requieren para el funcionamiento de la organización para un determinado período de tiempo. Estas necesidades pueden ser por consumo, reemplazo, reserva, seguridad y necesidades para proyectos.

Existen productos por asignación del MES, quien además calcula las cantidades a asignar, según datos estadísticos de la UPR. En este caso se encuentran productos como materiales para la docencia, módulo de trabajo para profesores y adiestrados, entre otros.

De este proceso se obtienen las demandas de productos centralizados para lo que la Universidad cuenta con un presupuesto determinado. Existen otras necesidades que surgen durante el período, para lo que se cuenta con una cifra del presupuesto, descentralizada.

La descripción del proceso se muestra a continuación:

Descripción del proceso de cálculo de necesidades		
Entradas	Transformación	Salidas
<p>- Orientación del MES para el cálculo de necesidades.</p> <p>- Necesidades de todas las áreas del Centro.</p>	<p>Paso 1. Orientaciones del Organismo Superior (MES): El MES brinda la información necesaria sobre el proceso de planificación, estableciendo responsables, fechas de entrega de los diferentes modelos, facilitando las metodologías para la recopilación de información y llenado de cada uno de los modelos establecidos para cada caso. (En estos modelos se recopila información de cada una de las necesidades de recursos y materiales para el desarrollo de las actividades del Centro, para el próximo período). La información llega a través de seminarios y por vía correo electrónico a directivos encargados de facilitar la actividad, como al Rector; Vicerrector de Economía, Administración y Servicios; al Director de Economía; al Jefe de Departamento de Planificación y Estadística, al jefe de Departamento de Abastecimiento y a la Dirección de Inversiones.</p> <p>Paso 2. Coordinación entre todas las áreas para recopilar la información necesaria: Se emiten indicaciones por parte del Consejo de Dirección a fin de que se certifiquen las necesidades de productos para el próximo período. Se reúne el Consejo de Dirección de la Universidad, y Jefes de áreas subordinadas de interés, con el fin de socializar la información y llegar a acuerdos en cuanto a intereses comunes, designar responsables de información a entregar y fechas, con el fin de enviarla al MES conciliada.</p>	<p>- Demanda de recursos materiales necesarios para el próximo período.</p> <p>- Contratos con los suministradores de los recursos y materiales necesarios.</p>

	<p>Paso 3. Recopilación de información por cada área:</p> <p>Cada una de las áreas debe recopilar la información sobre sus demandas y necesidades para el desarrollo de sus actividades en los modelos establecidos. De ser necesario se convocan reuniones con los implicados, para evaluar el proceso. La fecha de entrega de la información es de al menos 5 días hábiles antes de la fecha señalada por el MES, con el fin de conciliar y revisar toda la información.</p> <p>Paso 4. Revisión y conciliación de la información de todas las áreas: Una vez entregada la información por parte de las áreas, se procede a la revisión y conciliación de toda la información, ya que hay modelos en los que más de un área intervienen, debiéndose unir y enlazar en cada caso. Es responsabilidad de este paso del Departamento de Planificación y Estadística, del Departamento de Abastecimiento y de la Dirección de Economía.</p> <p>Paso 5. Envío de la información de la UPR al MES:</p> <p>Se envían los modelos al MES con la información requerida en formato digital y en formato duro, con las firmas y cuños requeridos para cada caso. Es responsabilidad de este paso del Departamento de Planificación y Estadística, del Departamento de Abastecimiento y de la Dirección de Economía.</p> <p>Paso 6. Demandas Consolidadas: A partir de esta información el MES establece los contratos con los Organismos suministradores y planifica la asignación de recursos y materiales.</p>	
--	---	--

Proceso de Compra

Compra: Es el proceso de adquirir un material o recurso, que genera un gasto o una inversión.

Los recursos no incluidos en el Plan y que resulten necesarios dentro del período podrán adquirirse siempre y cuando se apruebe por la Comisión de divisas o la administración, teniendo en cuenta el presupuesto asignado y las prioridades del Centro, y exista oferta entre de los suministradores.

Descripción del proceso de compra		
Entradas	Transformación	Salidas
<ul style="list-style-type: none">- Necesidad del producto.- Solicitud de materiales.	<p>Paso 1. Solicitud de materiales a la VREAS: El directivo del área que necesita el producto hace solicitud por escrito a la VREAS, especificando el nombre del producto, características específicas y la justificación de la necesidad. Si se trata de un producto existente en almacén, se procede a partir del proceso de distribución.</p> <p>Paso 2. Orientación de la necesidad de compra al Dpto. de ATM: El Vicerrector de economía, administración y servicios, orienta a Jefe del Departamento de ATM la necesidad del producto, quien organiza la ejecución de la compra, efectuando la cotización del producto.</p> <p>Paso 3. Cotización: El dispositivo del Departamento de Abastecimiento, busca las ofertas del producto en los diferentes suministradores y trae la oferta más conveniente en cuanto a las especificaciones y el precio del producto.</p> <p>Paso 4. Aprobación por la Comisión de Divisas o la Administración: Deberá aprobarse por la comisión de divisas o por la administración la cotización, autorizando así el pago para la compra, con firma y cuño. La Comisión de divisas se reúne cada 15 días.</p>	<ul style="list-style-type: none">- Producto adquirido.- Factura (documento)

	<p>Si no se aprueba la cotización termina el proceso (las causas de no aprobación pueden ser precio alto, bajo presupuesto para comprar el producto, etc.)</p> <p>Paso 5. Solicitud del cheque: El comprador se dirige al Departamento de Economía con la autorización de la Comisión de Divisas y la Cotización, para solicitar la confección del cheque o transferencia de la oferta en cuestión.</p> <p>Paso 6. Expedición del Cheque: El Dpto. de Contabilidad expide el pago autorizado (Cheque) firmado por el Director de Economía.</p> <p>Paso 7. Transportación: El Dpto. de ATM solicita al Dpto. de Transporte la transportación adecuada para la compra (si es una compra chica, el Dpto. asume la transportación con sus medios, un auto ligero y una moto en este caso). Estas solicitudes deben realizarse mensualmente y puntualizarse todas las semanas, en la Reunión de confirmación del Plan de Transporte de la Universidad, en ocasiones no se planifica de ésta manera y se hace en el momento en que se necesita, ya que a veces el Dpto. de Transporte no cuenta con los medios de transporte requeridos (camión).</p> <p>Paso 8. Ejecución de la compra: El comprador se dirige al suministrador con el cheque y efectúa la compra, obteniendo el producto junto con el documento Factura.</p>	
--	--	--

Nota: En el caso de los productos asignados, el proceso de compra comienza en el Paso 3.

Nota: En el caso de los productos de estímulo a trabajadores el proceso comienza en el paso 3.

- En este caso solo se encuentra el caso de los productos de estímulo a los trabajadores de seguridad y protección según documento archivado con fecha 14 de diciembre de 2001 “Nota a los directores de economía de CES, UCT y empresas y UPS” con el asunto: Ventas minoristas a trabajadores de productos y servicios que no clasifican como módulos de aseo y vestuario (Excluida de la Resolución 31/00 del MFP) En este caso el proceso genera efectivo, el cual es ingresado en la Caja Chica del Centro a través de los procedimientos contables establecidos para ello.

Proceso de Recepción de mercancías.

Recepción de Mercancías: Proceso que se lleva a cabo para dar entrada a los productos a la contabilidad de almacén.

Descripción del proceso de Recepción de mercancías.		
Entradas	Transformación	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> - Producto - Factura (documento) 	<p>Paso 1. Recepción a Ciegas: El comprador se presenta en el Almacén Central con el producto y la factura entregándolos al encargado del almacén, momento en el que se confecciona la recepción a ciegas de la misma.</p> <p>Paso 2. Recepción en la Contabilidad: El comprador lleva el documento de la recepción a ciegas a la Dirección de Economía, donde se hace la recepción de la mercancía en la Contabilidad, quedando oficialmente en el inventario del almacén. (Donde debe tener control primario, tarjeta de estiba y cumplir demás requisitos de almacenamiento.)</p> <p>Paso 3. Entrada oficial al almacén: Retorna el documento factura con informe de recepción (de Contabilidad para el almacén correspondiente), el encargado de almacén lo firma, confeccionando la tarjeta de estiba con los datos correspondientes y se coloca junto al producto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Recurso en Almacén. - Recepción a Ciegas. - Informe de Recepción de Mercancías.

	<p>Paso 4. Archivar documentación de la Recepción: El encargado del almacén envía el original del Informe de Recepción firmado para el Dpto. de Contabilidad, dejando una copia en el almacén archivado por orden consecutivo de mayor a menor, con el documento de recepción a ciegas (este documento debe tener referencia cruzada con el número de recepción.)</p>	
--	--	--

Nota 1: Los AFT son aprobados única y exclusivamente en correspondencia con aprobaciones centralizadas y en correspondencia con el fondo monetario descentralizado por el MES. Deben ser aprobadas por la Comisión de Divisas.

En el caso de un AFT para el que no se cuente con financiamiento, por ejemplo la necesidad de la compra de una Caldera para la cocción de alimentos, debido a la rotura inesperada de la existente, la Universidad debe solicitar el presupuesto para este fin al MES, quien aprueba o no según las posibilidades de pago.

Nota 2: Recepción a Ciegas: El encargado de almacén debe contar, medir y pesar el 100% del producto recibido, sin tener acceso al documento del suministrador. Este documento debe tener detalles del o los productos (Nombre del producto, cantidad) así como la firma del comprador y del encargado de almacén que recibe.

- **Procedimiento para la devolución de mercancías**

Esta operación se realiza para dar marcha atrás a cualquier operación efectuada por algún error en los documentos primarios:

El error puede ser:

- Error en el informe de recepción: Unidad de medida incorrecta, saldo incorrecto, cantidad del producto mal calculada en relación con lo acordado.

También puede existir error en código del producto o en el Centro de Costo.

Paso 1: Se procede a devolver la operación contable.

Paso 2: Se repite la recepción con los datos correctos, actualizando así los inventarios de almacén.

Paso 3: Se procede a devolver la mercancía al lugar de origen. (con el mismo número de Vale de Salida)

Proceso de Almacenamiento.

Almacenamiento: Actividad que se lleva a cabo desde que la mercancía llega al almacén hasta que sale del mismo para su destino. Durante este proceso se manipulan, conservan, protegen, controlan y se ubican para una mejor localización y control. La ubicación de los productos en el almacén debe realizarse de acuerdo a las normas establecidas por la Economía de Almacenes.

Descripción del proceso de Almacenamiento		
Entradas	Transformación	Salidas
- Producto en Almacén - Copia del Informe de Recepción. - Informe de Recepción a Ciegas - Tarjeta de Estiba confeccionada.	Paso 1. Ubicación del producto dentro del almacén en lugar adecuado según sus características físicas y de conservación (colocando junto al mismo la Tarjeta de Estiba) Paso 2. Mientras el producto está en almacén, debe velarse por su seguridad, conservación y buen estado del producto. Paso 3. Dar salida al producto según Normas de Distribución establecidas o Vales de Salida aprobados.	- Producto debidamente almacenado bajo las normas de almacenamiento establecidas.

Proceso de Distribución.

Para la distribución de recursos, las solicitudes deben estar solicitadas por trabajadores con firma autorizada para este fin. Dichas firmas se aprueban oficialmente mediante Resolución Rectoral, después de ser analizado y aprobado por el Consejo de Dirección. Estas resoluciones se archivan en la Oficina Jurídica del Centro.

En el proceso de distribución, para el caso de los productos asignados deben realizarse dos pasos previos al procedimiento, tal y como queda descrito a continuación.

Pasos previos del proceso de distribución para productos asignados a las áreas		
Entradas	Transformación	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> - Necesidad de recursos en un área o proceso determinado - Carta de distribución de recursos emitida por el MES o la VREAS, según necesidades o normas de distribución del MES. - Producto debidamente almacenado bajo las normas de almacenamiento establecidas. 	<p>Paso a): Asignación de recursos a las áreas: (este paso solo para el caso de productos asignados) La asignación de recursos a las áreas, se realiza desde el Dpto. de Planificación y Estadística en coordinación con la Vicerrectoría de Economía, Administración y Servicios.</p> <ul style="list-style-type: none"> - a partir de las existencias y las necesidades (colchas de trapear, detergente líquido y otros productos de consumo regular) - a partir de las normas de distribución establecidas por el MES (materiales de estudio, módulo de materiales de oficina para profesores) - a partir de normas de consumo (alimentos) <p>(En el caso de otros materiales de oficina ocasionalmente se hacen distribuciones generales, pero generalmente las áreas hacen las solicitudes según sus necesidades).</p> <p>Paso b). Comunicación a las áreas de la distribución de productos: (este paso solo para el caso de productos asignados, excepto alimentos) El Departamento de Abastecimiento, comunica a las áreas implicadas cuáles son los productos y las cantidades asignadas.</p> <p>Paso c). Continuar en el paso 1 del proceso de distribución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El cliente obtiene el producto.

El proceso de distribución puede describirse de la siguiente forma:

Descripción del Proceso de Distribución		
Entradas	Transformación	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> - Necesidad de recursos en un área o proceso determinado - Carta de distribución de recursos emitida por el MES o la VREAS, según necesidades o normas de distribución del MES. - Producto debidamente almacenado bajo las normas de almacenamiento establecidas. 	<p>Paso 1. Solicitud de materiales: El Jefe del Área que solicita (cliente) hace la solicitud del recurso en el modelo establecido para ello, en el que no puede faltar la fecha, nombre de los productos, cantidades con números claros, Centro de Costo y Firma del solicitante que debe ser una firma autorizada por Resolución Rectoral, debe tener además cancelados los renglones en blanco y no tener tachaduras, borrones, ni enmiendas (en el caso de materiales para la construcción, reparación de equipos o piezas y repuestos, debe especificarse el número de la orden de trabajo)</p> <p>Paso 2. Autorización de la Solicitud de materiales: El cliente lleva la solicitud a la VREAS para su autorización con firma y cuño del Vicerrector. (En caso de no aprobarse porque el producto no le corresponde según su destino se detiene el proceso). Y en el caso de no autorizarse por error en modelo de solicitud el cliente deberá volver al paso 1. En el caso de no autorizarse la cantidad solicitada de un determinado producto y se apruebe una cifra inferior, la cifra solicitada se encierra entre paréntesis y se escribe la nueva cifra al lado por el Vicerrector, quien debe además, firmar al lado del renglón.</p> <p>Paso 3. Recepción de la solicitud de materiales autorizada: Una vez autorizado, el cliente o el Jefe de Dpto. de ATM, recoge la solicitud firmada por el Vicerrector.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El cliente obtiene el producto.

	<p>Paso 4. Codificación de los productos de la solicitud de materiales: El encargado de almacén especifica en el modelo de solicitud, el(los) código(s) de los producto(s) y además debe firmar en “Recibido”. En caso de que en almacén exista una cifra inferior a la aprobada en la solicitud, el encargado de almacén está facultado para encerrarlo entre paréntesis y poner al lado la cifra según la disponibilidad y firma al lado del renglón.</p> <p>Paso 5. Salida del Inventario de Almacén y recepción al inventario del área de destino: El cliente lleva la solicitud al Dpto. de Contabilidad para hacer Vale de Salida o facturación, (o la Transferencia si es el caso) una vez ahí el encargado de Control de Inventarios revisa que el modelo de solicitud contenga los datos establecidos, de no ser así no realiza la operación contable y se vuelve al paso 2. (Si es un Activo Fijo debe traer además el modelo de Movimiento de Activos Fijos Tangibles correctamente llenado, especificando el destino (Centro de Costo) entre otros datos de interés, debe estar firmado por especialista de AFT.</p> <p>Paso 6. Verificación de correspondencia de datos en la solicitud de materiales y el vale de salida: El cliente retorna al almacén central con la solicitud y el vale de salida, donde el encargado de almacén verifica la correspondencia entre ambos documentos en cuanto a descripción del producto, cantidad, etc.</p> <p>Paso 7: Despacho: El encargado de almacén procede a realizar el despacho, actualizando la tarjeta de estiba con la disminución correspondiente según vales de salida, (o transferencia) actualizando así el Inventario de Almacén, el cuál debe coincidir con el Submayor que</p>	
--	---	--

	<p>aparece en el Sistema ASSET.</p> <p>Paso 8: Transportación: Si son productos pesados el Dpto. de ATM se encarga de la Transportación, de lo contrario en ocasiones el cliente se encarga de transportarlo, buscando en la mayoría de los casos rapidez. Se transporta hasta el área que solicita, en el momento de la entrega se realiza un conteo de los productos con la presencia de ambas partes, y para que así conste firman el Vale de Salida o Transferencia. La segunda copia es para el cliente, la primera para Jefe de ATM y el original para el Dpto. de Contabilidad donde se archiva.</p> <p>(En el caso de una Transferencia) Una vez que el producto llega al lugar de destino, el almacenero hace la recepción en la contabilidad en su computadora, y en físico, almacenando el producto y confeccionando o actualizando la tarjeta de estiba. El documento de recepción original se envía al Dpto. de Contabilidad y la primera copia la archivan en dicho almacén.</p>	
--	---	--

Nota: Las transferencias de productos se efectúan hacia el Hotel Universitario, la Facultad de Montaña (FAMSA) y el Orquideario de Soroa, por tener Almacenes independientes.

ANEXO 2.3: ENTREVISTA A LA ALTA DIRECCIÓN

- PARA OBTENER INFORMACIÓN SOBRE EL TRABAJO POR LA CALIDAD COMO FUNCIÓN DE DIRECCIÓN

1. ¿Existe un Sistema de Gestión de la Calidad implementado?
2. ¿Están definidos los objetivos de la calidad?
3. ¿Cómo se definen los objetivos de trabajo de su Departamento?
4. ¿Qué acciones se realizan para que sean conocidos por todos los trabajadores?
5. ¿Cuentan con una política de la calidad por escrito?
6. ¿Los trabajadores llevan a cabo iniciativas de mejora? ¿Se les reconoce?
7. ¿Se llevan a cabo acciones de mejora por la dirección del departamento?
Mencione algunas.
8. ¿Existe un Comité Gestor de la Calidad o algún otro órgano asesor asociado a la Calidad?
9. Se aplican las NC- ISO 9000.

- PARA OBTENER INFORMACIÓN SOBRE EL SERVICIO AL CLIENTE

10. ¿Cuáles son los servicios que ofrece el Departamento?
11. ¿Quiénes son sus clientes?
12. ¿Se conoce el término “cliente interno”?
13. ¿Han existido quejas por parte de los clientes?
14. ¿Cuáles son los indicadores de satisfacción de sus clientes?
15. ¿Existe algún mecanismo para conocer el nivel de satisfacción de los clientes?
16. ¿En caso de existir problemas a la hora de brindar el servicio se analizan alternativas para brindar el servicio?

- PARA ANÁLISIS DE LOS PROVEEDORES

17. ¿Cuáles son sus principales proveedores?
18. ¿Cómo se realiza la selección de los proveedores?
19. ¿Realiza evaluaciones a sus proveedores? ¿Cómo?
20. ¿Alguno de sus proveedores posee certificación ISO 9000? ¿Cuáles?
21. ¿Cómo comprueba la calidad de los suministros obtenidos?

22. ¿Registra los resultados de la selección y de la evaluación de los proveedores, en caso de que se realice?
23. ¿Están bien identificados los requisitos de compra para los compradores?
24. ¿Cuáles son las principales dificultades para realizar las compras?

ANEXO 2.4: ENCUESTA AL CLIENTE

Estimado cliente:

La Vicerrectoría de Administración y Servicios de conjunto con el Centro de Estudios de Gerencia, Desarrollo Local y Turismo (GEDELTUR) se encuentra inmersa en una investigación con el fin de contribuir a la mejora continua de los servicios que se prestan desde el Departamento de Abastecimiento y Comercialización, por lo que le pedimos su cooperación al responder con la mayor objetividad el presente cuestionario.

La información que nos brinde será utilizada rigurosamente con fines científicos y bajo estricta confidencialidad.

En su criterio está la información que necesitamos para trabajar como usted lo merece: de la mejor manera posible.

Muchas gracias de antemano por su colaboración.

Cuestionario:

1. Valore el servicio de ATM en cuanto al tiempo de respuesta ante solicitudes.
Bien____ Regular____ Mal____
2. ¿Es rápida la actuación del personal ante problemas?
Siempre____ A veces____ Nunca____
3. ¿Cree usted que el personal de servicios del Dpto. ATM tiene los conocimientos y habilidades requeridas para desempeñar su trabajo?
Si____ No____ Un poco____
4. ¿Cómo considera el trato por parte del personal que brinda servicios?
Bueno____ Regular____ Malo____
5. ¿Conoce usted los procedimientos a seguir para solicitar los servicios en cuestión?
Sí____ No____ De algunos____
6. Evalúe la rapidez de la ejecución de las compras aprobadas por la Comisión de Divisas.
Rápida____ Medianamente____ Lenta____
7. Evalúe el aspecto de:
 5. a) Instalaciones. (Condiciones físicas, higiénicas, etc.)
Bueno____ Regular____ Malo____
 5. b) Personal. (Vestuario correcto, higiene, imagen, etc.)
Bueno____ Regular____ Malo____
 5. c) Documentación. (Claridad de la información, estado de facturas, etc.)
Bueno____ Regular____ Malo____
8. ¿Se cumplen los horarios de trabajo por parte del Dpto. de ATM?
Siempre____ A veces____ Nunca____

9. Incluya al menos un comentario sobre su percepción de la calidad de los servicios de ATM.

—

ANEXO 2.5 ENCUESTA SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL

Estimado trabajador:

La Vicerrectoría de Administración y Servicios de conjunto con el Centro de Estudio de GEDELTUR de la Universidad de Pinar del Río, se encuentra realizando un cuestionario, con el objetivo de conocer aspectos relacionados con la satisfacción laboral del personal del Departamento de Abastecimiento y Comercialización.

La información que nos brindará será utilizada bajo estricta confidencialidad y solo será utilizada con fines científicos.

De antemano le agradecemos su colaboración.

- Valore en una escala del 1 al 5, donde, 1 significa totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

Cuestionario

No.	Epígrafe/Preguntas	Escala				
		1	2	3	4	5
I	Puesto de trabajo					
1.	El trabajo en mi área está bien organizado.					
2.	Tengo conocimiento de los objetivos de trabajo del Dpto. y los del centro.					
3.	Mis funciones y responsabilidades están bien definidas.					
4.	En mi puesto de trabajo puedo desarrollar ampliamente mis habilidades.					
5.	Recibo información de cómo me desempeño en mi trabajo.					
6.	En mi área tenemos las cargas de trabajo bien repartidas.					
II	Dirección del Departamento.					
7.	El responsable del área demuestra dominio técnico y conocimiento de sus funciones.					
8.	El responsable del área soluciona los problemas de manera eficaz.					

9.	El responsable del área delega eficazmente funciones de responsabilidad.					
10.	El responsable toma decisiones con la participación del personal del área.					
11.	El responsable del área es ejemplo para los trabajadores, por su integridad y responsabilidad.					
12.	El responsable del área me mantiene informado sobre los asuntos que afectan mi trabajo.					
III	Ambiente de trabajo y la integración con los compañeros.					
13.	La relación con mis compañeros de trabajo es buena.					
14.	Es habitual la colaboración de todos para sacar adelante las tareas					
15.	Me siento parte de un equipo de trabajo.					
16.	Existe un ambiente de optimismo colectivo por prestar mejor servicio.					
17.	Cuando un compañero presenta una dificultad en su trabajo los demás le ayudan sin demora.					
18.	Me resulta fácil expresar mis opiniones ante los compañeros de trabajo.					
IV	Comunicación y coordinación					
19.	La comunicación interna dentro del área funciona bien.					
20.	Me resulta fácil la comunicación con mi superior.					
21.	Recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo.					
22.	Conozco los servicios que prestan otras áreas de la Universidad.					
23.	Tenemos una adecuada coordinación con otras áreas de la Universidad.					

24.	La comunicación entre el personal del área y los usuarios es de cooperación y respeto.					
V	Condiciones ambientales, infraestructura y recursos					
25.	Las condiciones de trabajo en mi área son seguras.					
26.	Las condiciones ambientales del área facilitan mi trabajo.					
27.	Las instalaciones del área facilitan mi trabajo y los servicios.					
28.	El personal del departamento tiene buena apariencia (vestuario correcto, higiene, etc.)					
29.	Se cuentan con los medios necesarios para que el servicio prestado sea de calidad.					
30.	Las condiciones higiénicas del área son buenas.					
VI	Formación					
31.	Recibo la formación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo.					
32.	Siento preocupación por mi formación por parte del centro.					
33.	He recibido superación sobre la gestión de la calidad.					
34.	Existen planes de superación sobre la calidad de los servicios para trabajadores del departamento.					
35.	Aprovecho las oportunidades de superación que me brindan.					
36.	Mis necesidades de superación son atendidas.					
VII	Implicación en la mejora					
37.	Entre los objetivos de mi área, es prioritario el de la mejora de la calidad de los servicios que prestamos.					
38.	El responsable de mi área pone en marcha iniciativas de mejora.					
39.	Identifico en mi actividad diaria, aspectos que pueden mejorarse.					
40.	En mi unidad se consulta al personal sobre las iniciativas					

	para la mejora de la calidad.					
41.	Me siento responsable de los éxitos y fracasos de mi área.					
42.	En los últimos años he percibido en mi área una tendencia a mejorar.					
VIII	Motivación y reconocimiento.					
43.	Me siento motivado para realizar mi trabajo.					
44.	Me gusta el trabajo que realizo.					
45.	Se reconocen adecuadamente las tareas que realizo.					
46.	Cuando introduzco una mejora en mi trabajo se me reconoce.					
47.	El Departamento me proporciona oportunidades para mejorar mi desempeño.					
48.	El nombre y prestigio del Departamento y de la Universidad de Pinar del Río en general son gratificantes para mí.					

Anexo No. 2.6. Gráficos obtenidos a partir del análisis de la encuesta a clientes con el Software Estadístico SPSS 15.0. (Gráfico 2.1 a Gráfico 2.11)

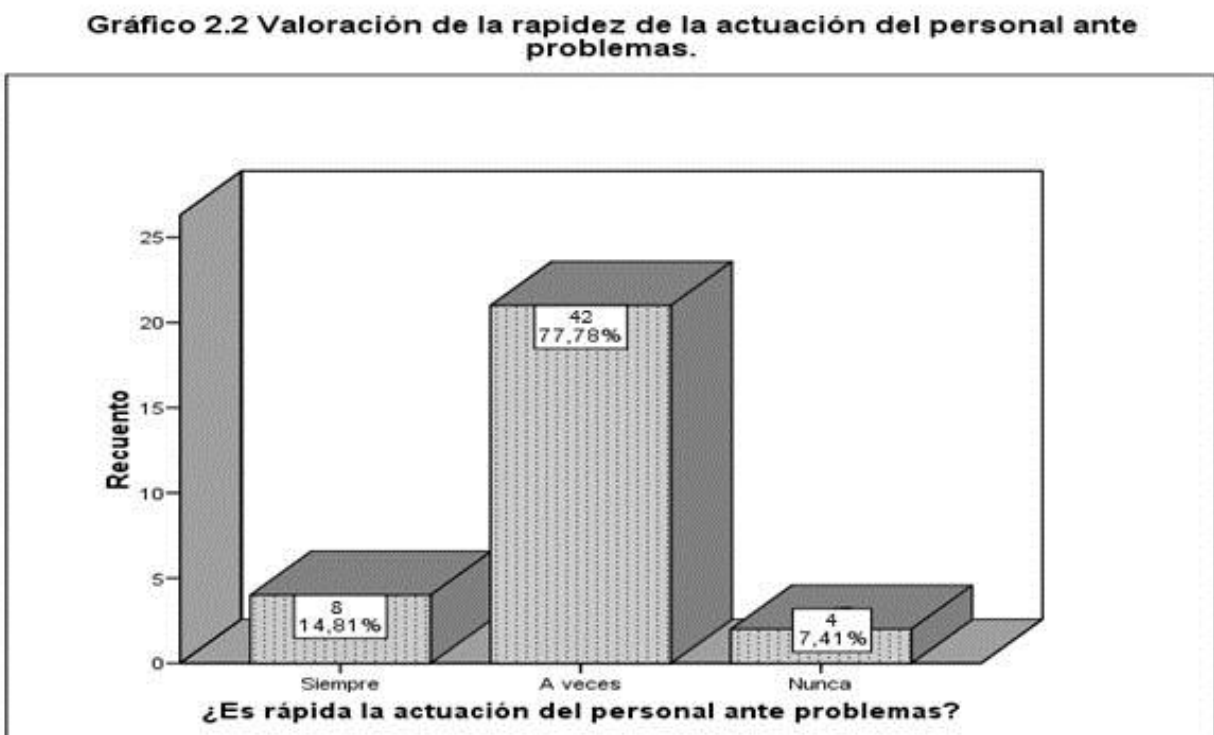
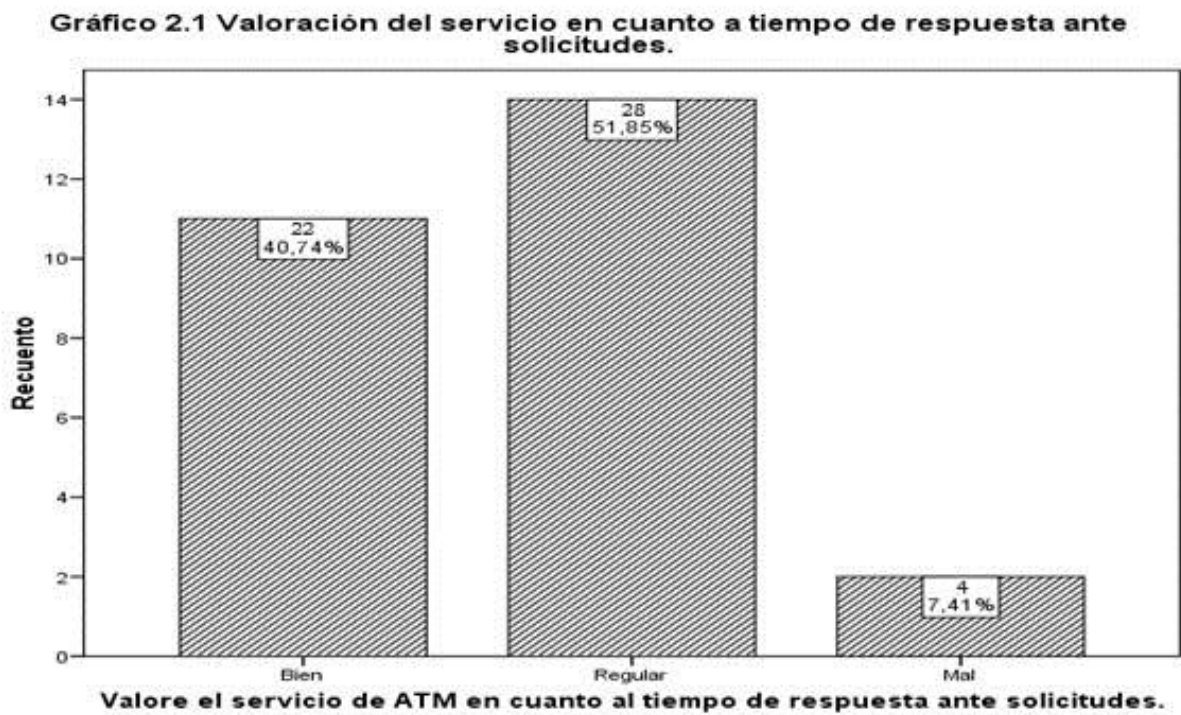


Gráfico 2.3 Valoración del cliente de la tenencia de conocimientos y habilidades requeridas por los trabajadores de ATM.

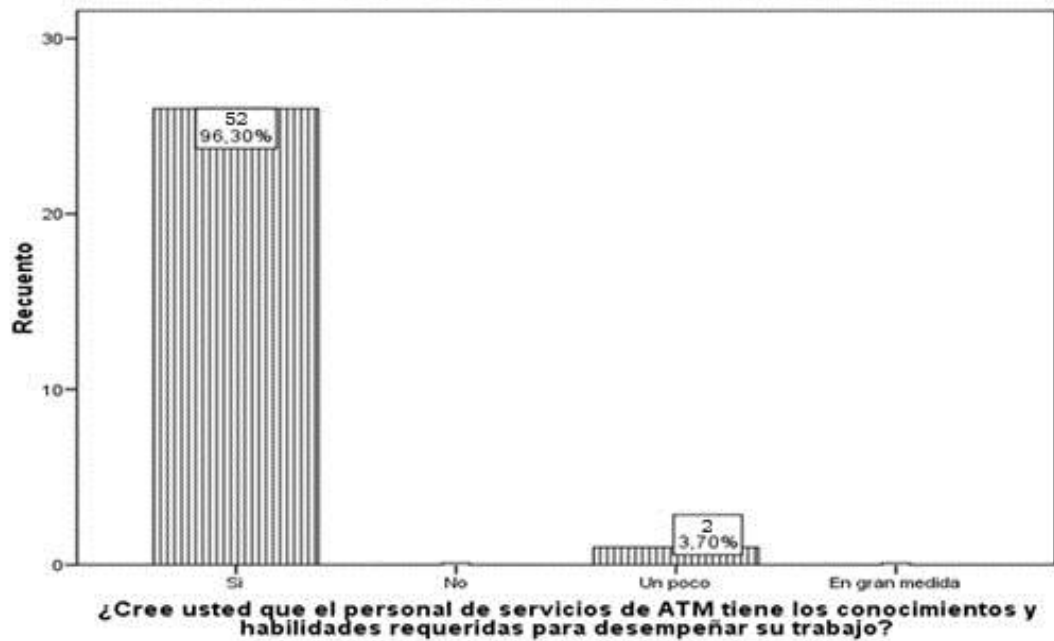


Gráfico 2.4 Valoración del trato del personal que brinda servicios.

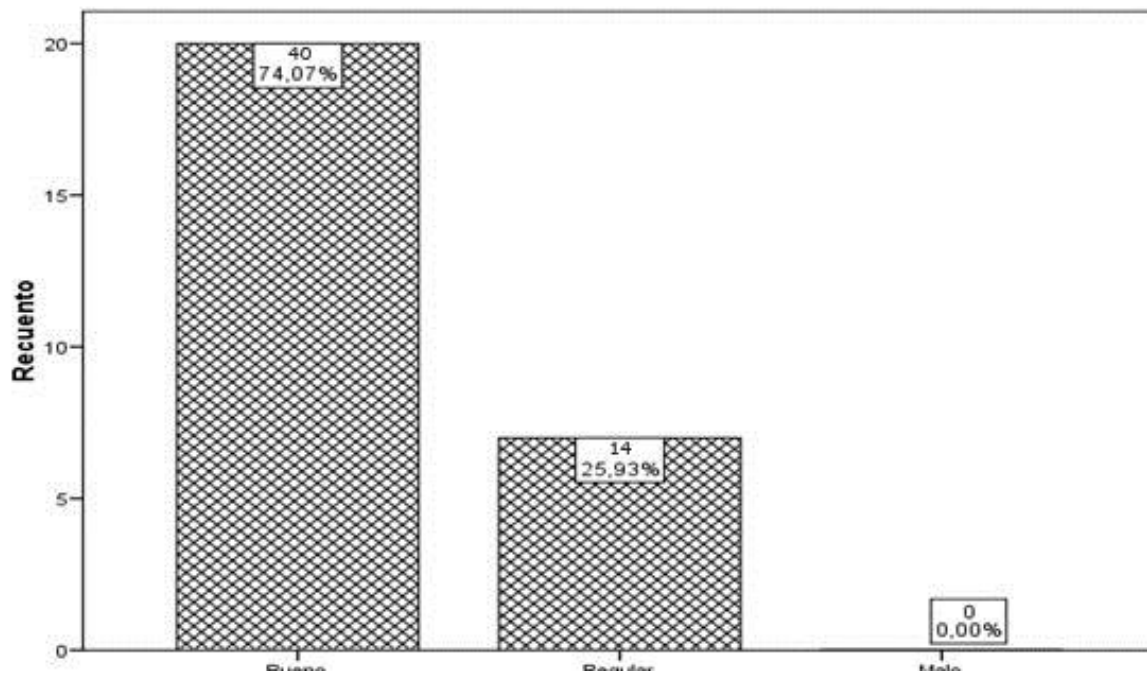


Gráfico 2.5 Cococimiento de los procedimientos para solicitar servicios al departamento.

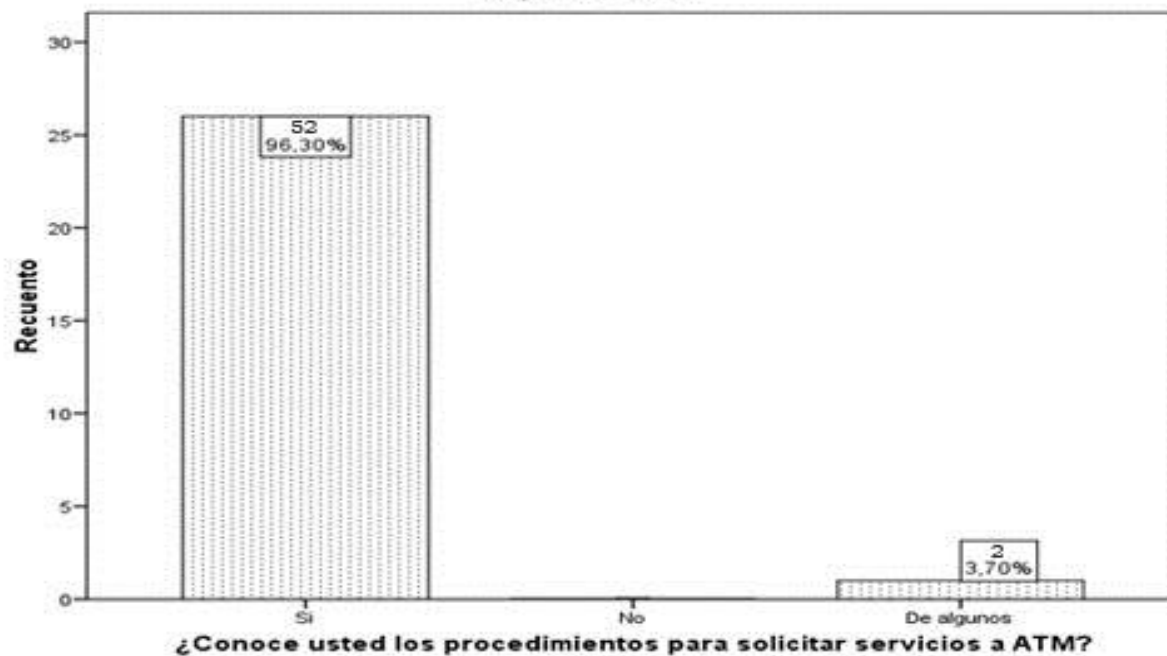


Gráfico 2.6 Rapidez de la ejecución de las compras aprobadas.

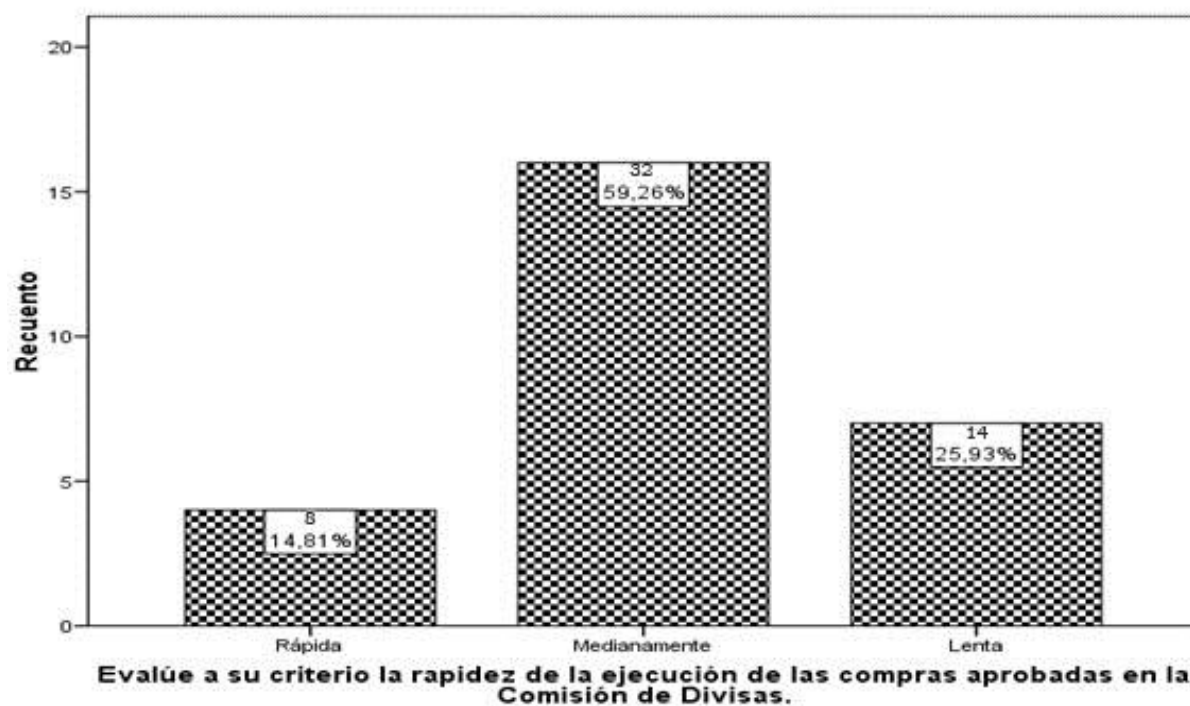


Gráfico 2.7 Aspecto de las instalaciones

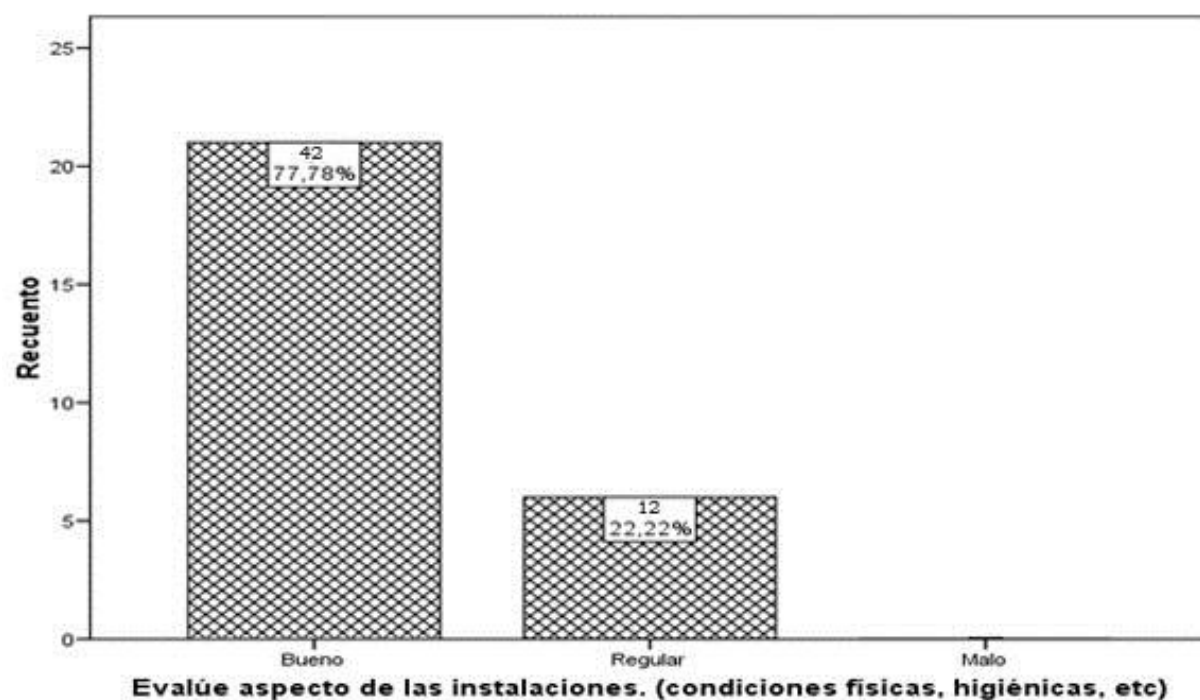


Gráfico 2.8 Aspecto de las personas

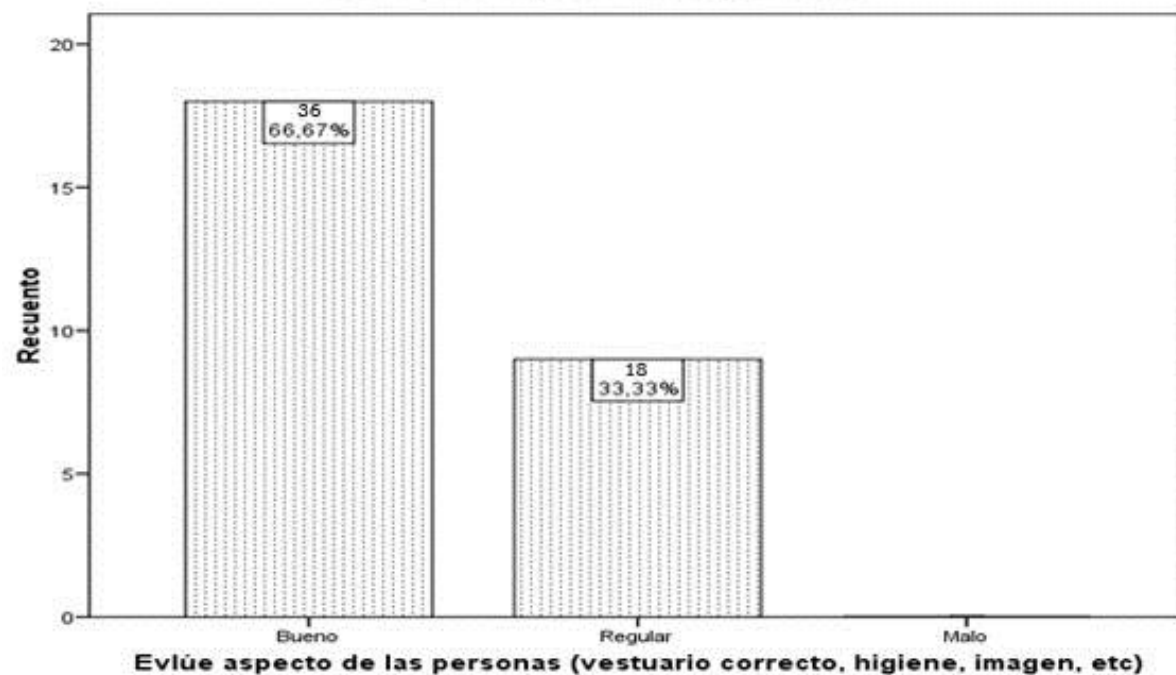


Gráfico 2.9 Aspecto de documentos.

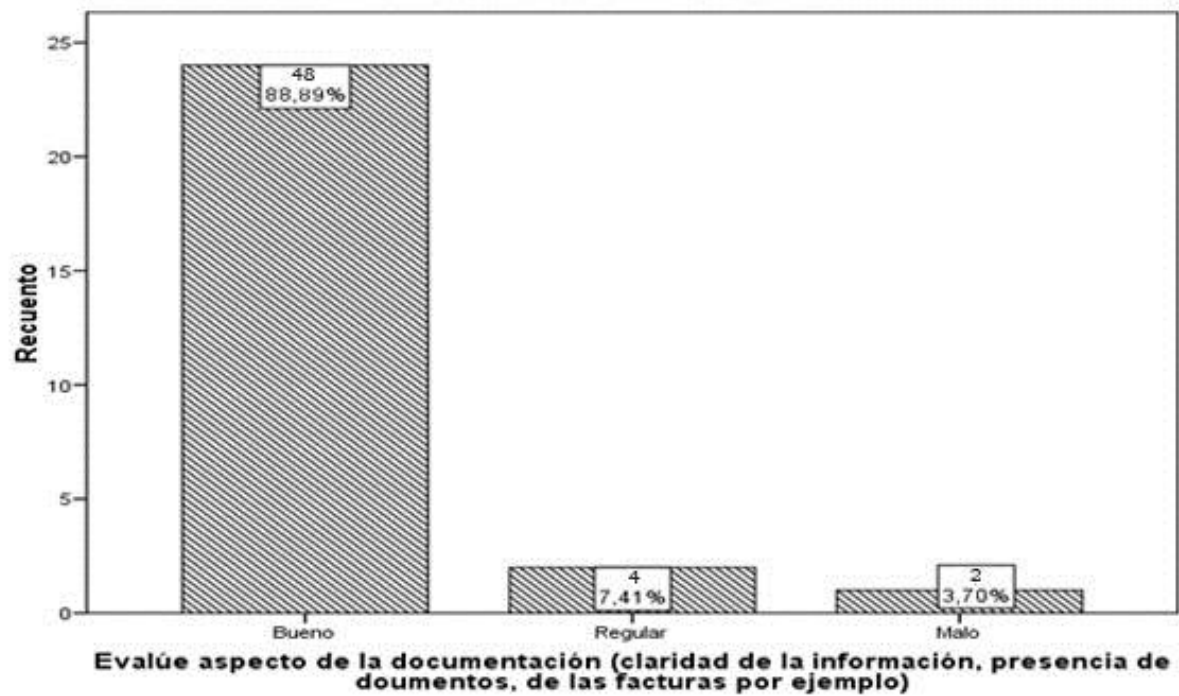


Gráfico 2.10 Valoración del cumplimiento de horarios de trabajo.

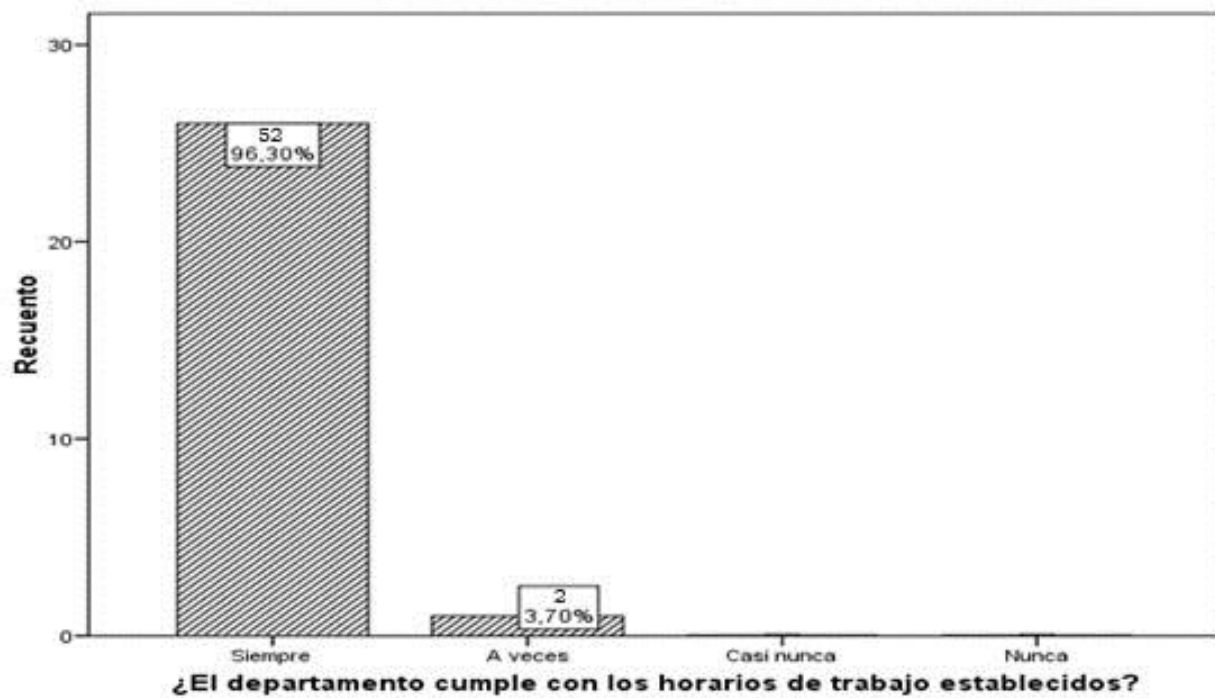
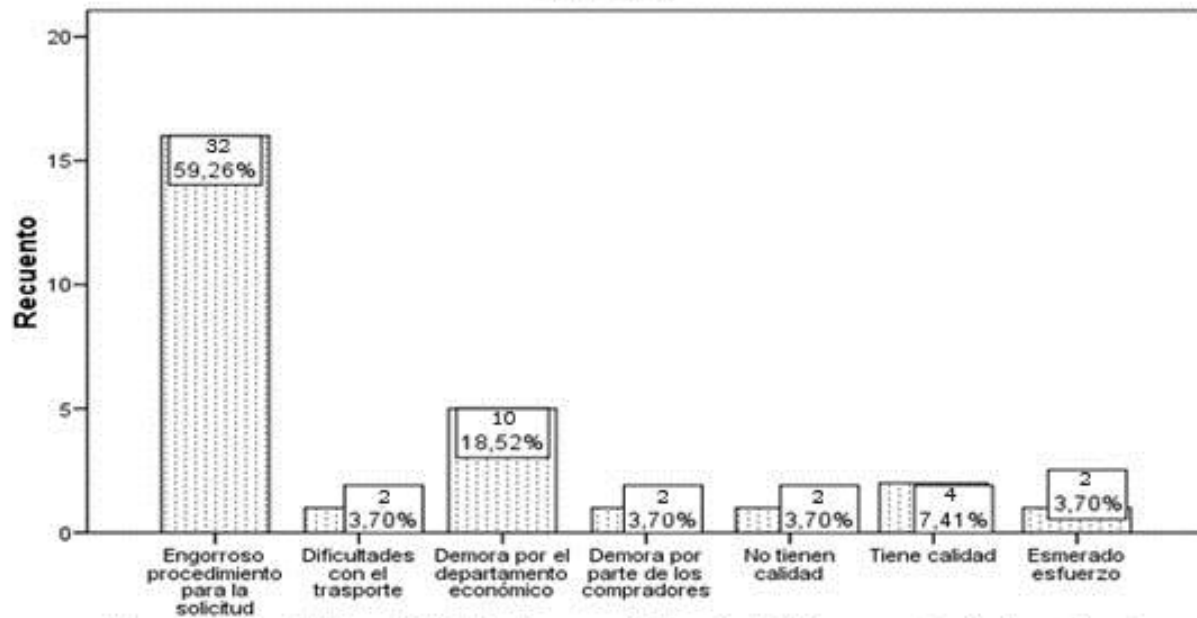


Gráfico 2.11 Persepción de la calidad de los servicios de ATM por parte de los clientes.



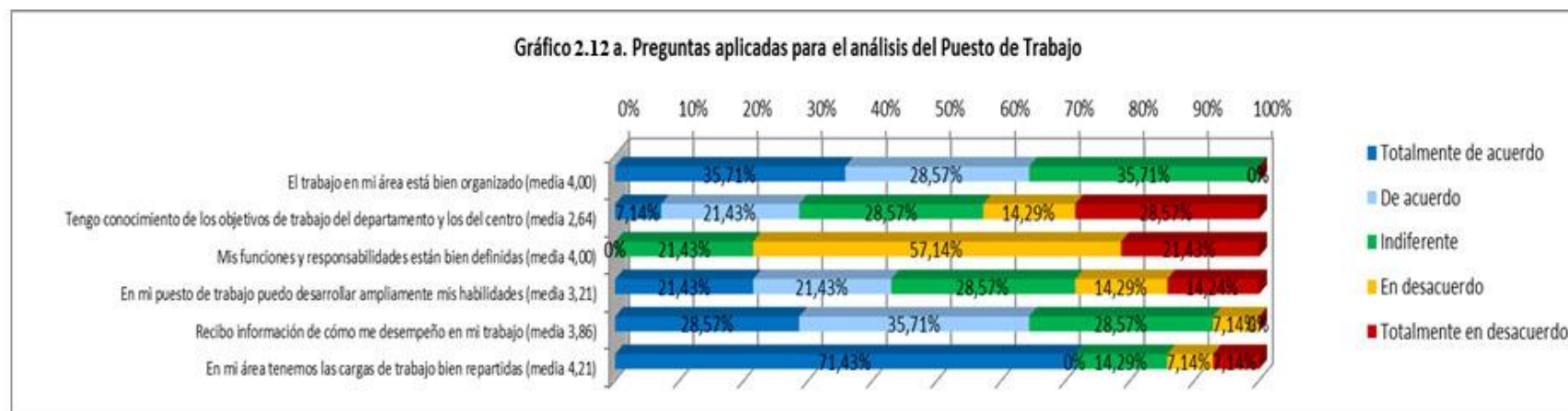
Persepción de la calidad de los servicios de ATM por parte de los clientes.

Anexo No. 2.7. Gráficos utilizados para interpretar los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores del Departamento de Abastecimiento y comercialización de la Universidad, por epígrafe.



Epígrafe #1. Puesto de trabajo

(Valoración media 3,63)

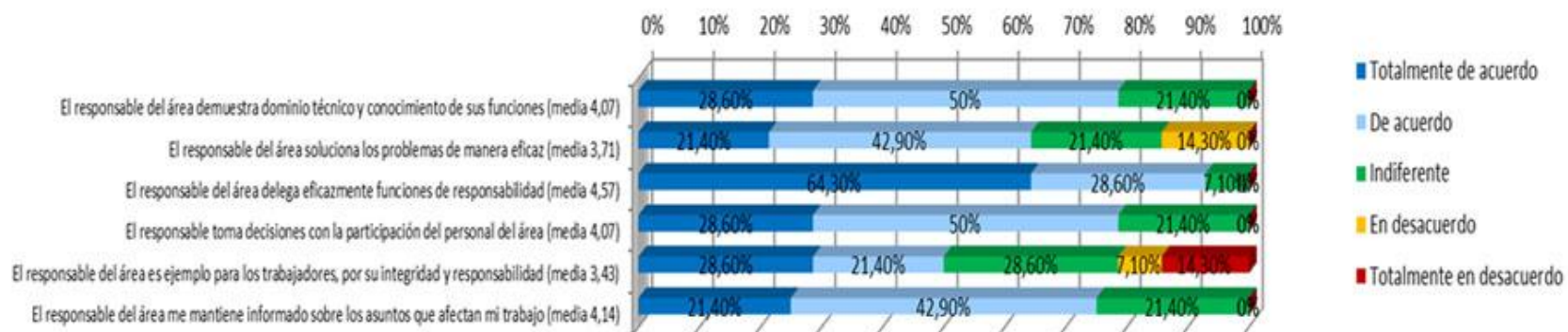


Epígrafe #2. Dirección del Departamento

(Valoración media 4,00)



Gráfico 2.13 a. Preguntas aplicadas para el análisis del Dirección del Departamento



Epígrafe #3. Ambiente de trabajo y la integración con los compañeros.

(Valoración media 3,51)

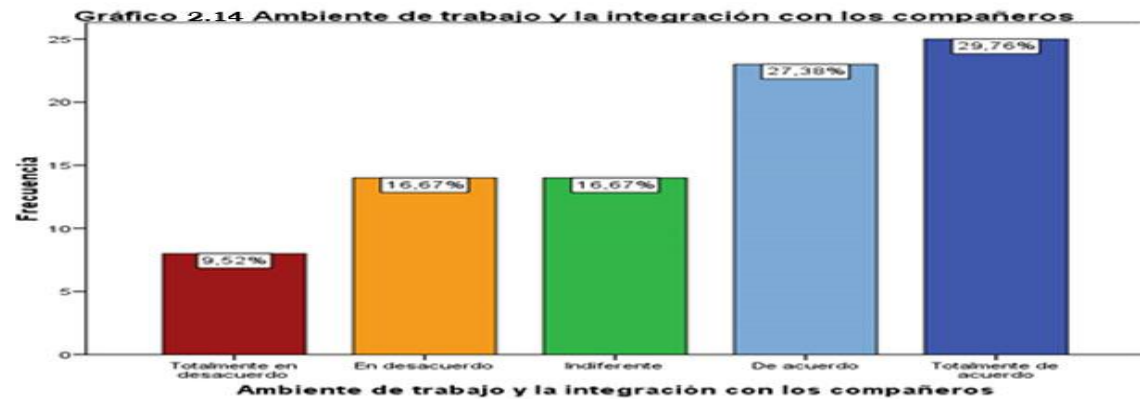
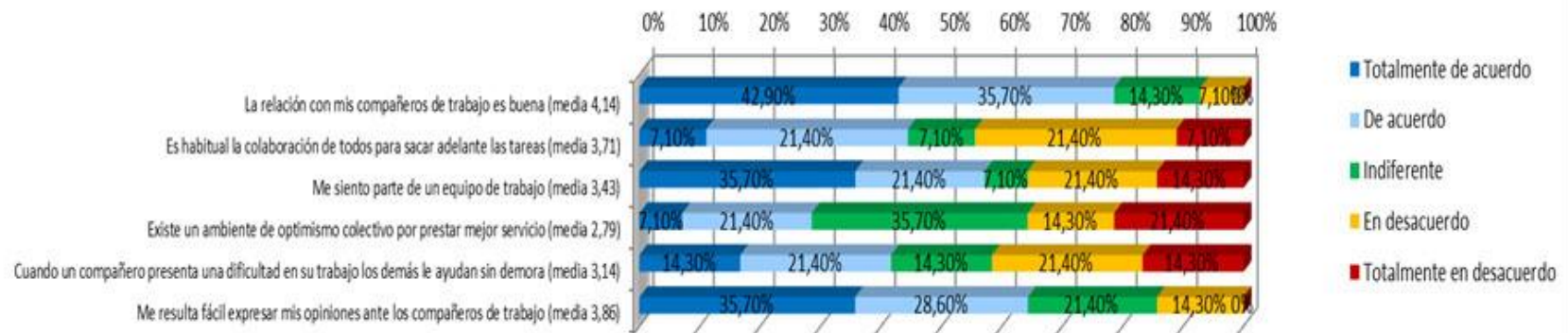


Gráfico 2.14 a. Preguntas aplicadas para el análisis del Ambiente de trabajo y la Integración con los compañeros



Epígrafe #4. Comunicación y Coordinación

(Valoración media 3,51)

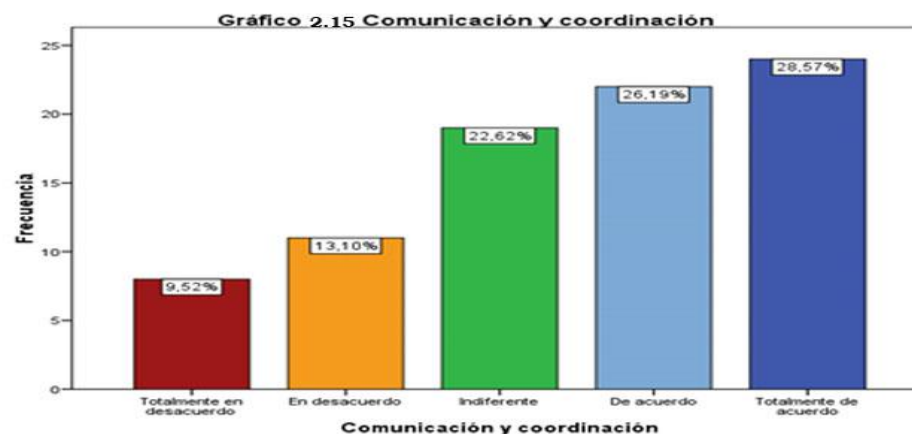
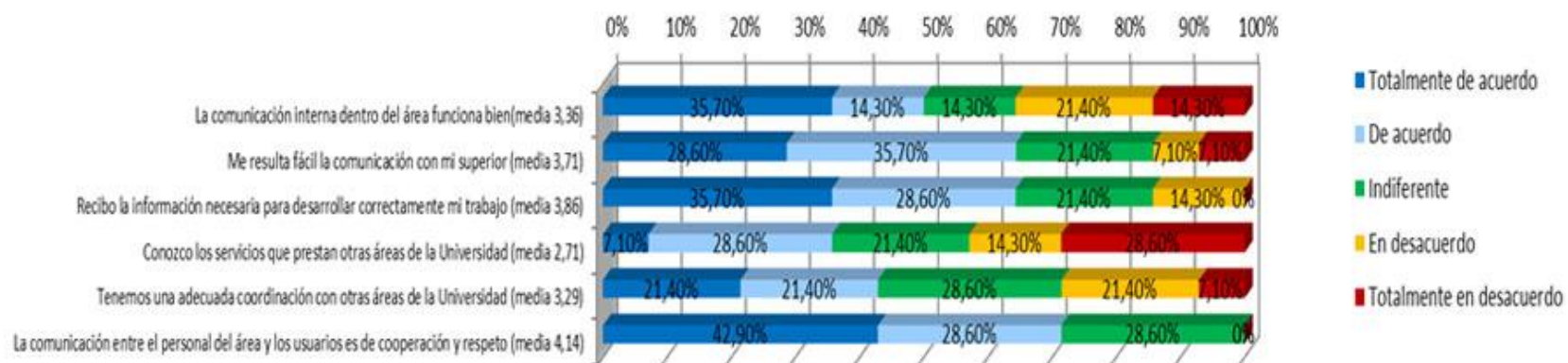


Gráfico 2.15 a. Preguntas aplicadas para el análisis de a Comunicación y Coordinación



Epígrafe #5. Condiciones ambientales, infraestructura y recursos.

(Valoración media 3,70)

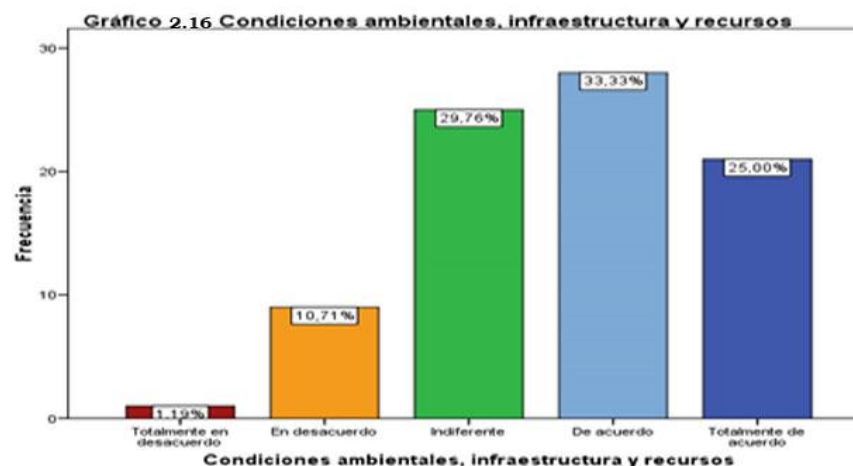
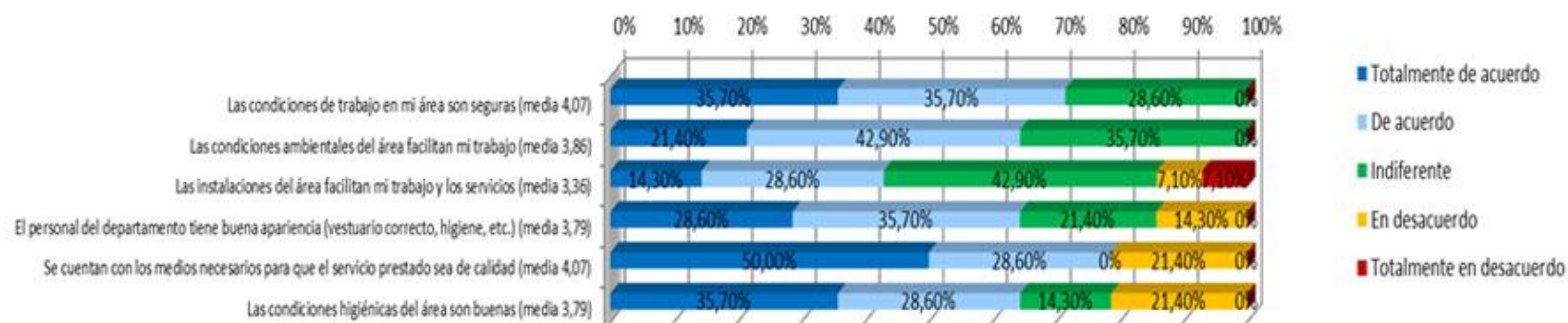


Gráfico 2.16 a. Preguntas aplicadas para el análisis de las Condiciones ambientales, Infraestructura y Recursos



Epígrafe #6. Formación.

(Valoración media 3,04)

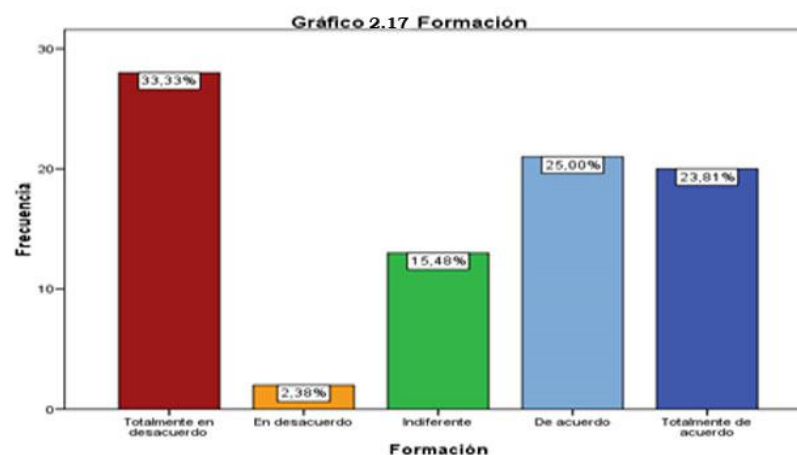
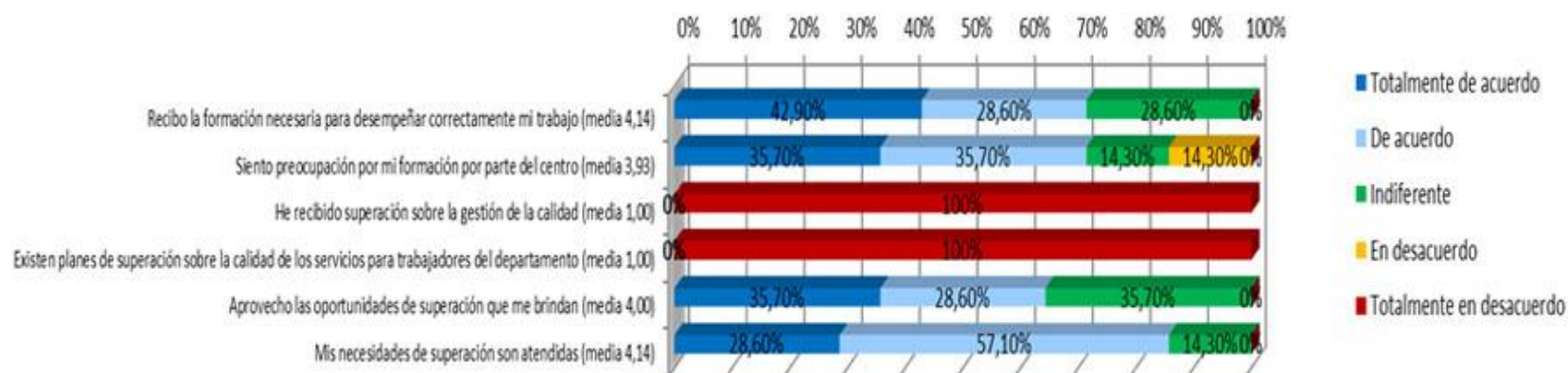


Gráfico 2.17a. Preguntas aplicadas para el análisis de la Formación



Epígrafe #7. Implicación en la mejora.

(Valoración media 3,12)

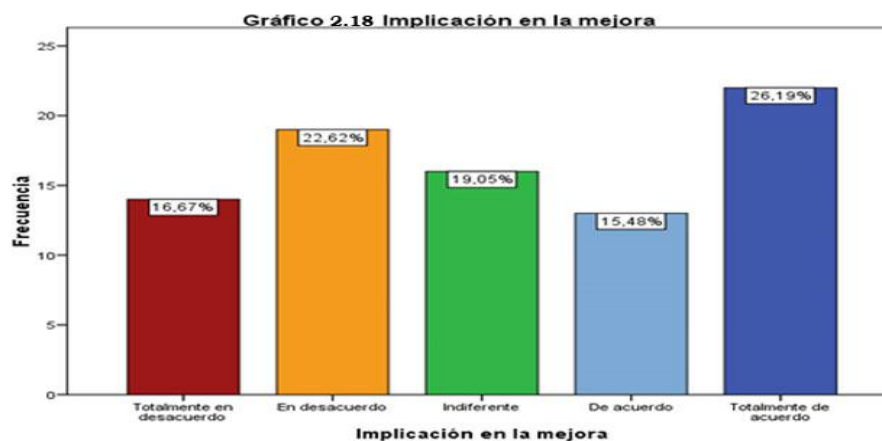
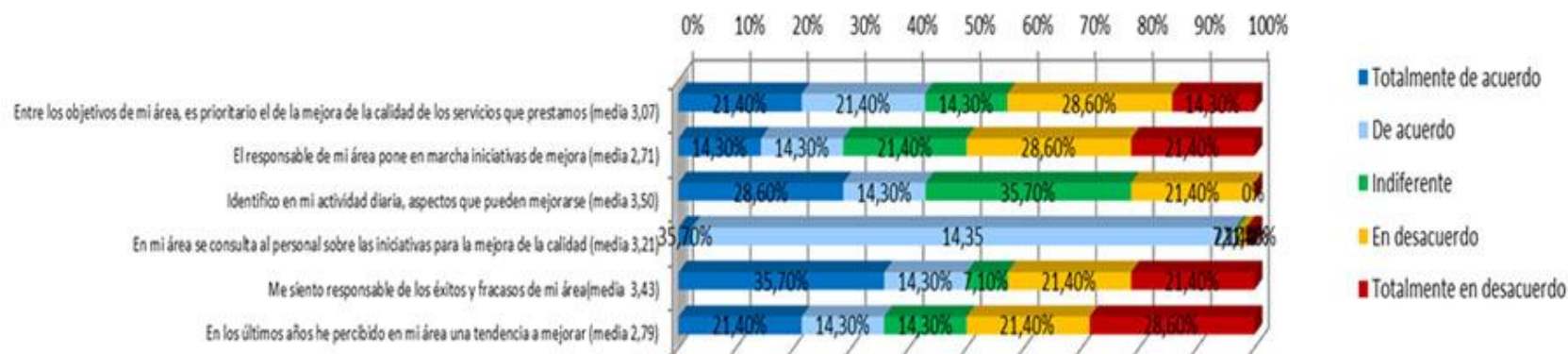


Gráfico 2.18 a. Preguntas aplicadas para el análisis de la Implicación en la mejora

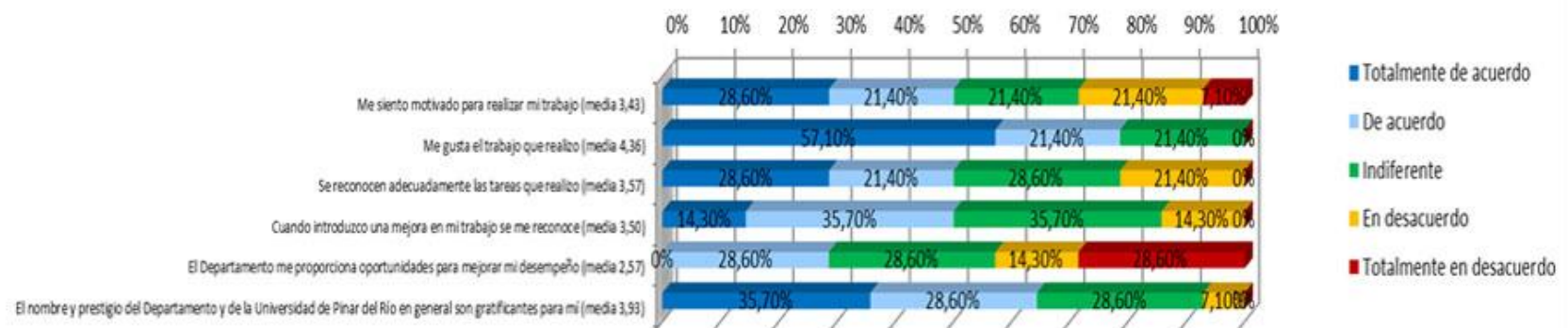


Epígrafe #8. Motivación y reconocimiento.

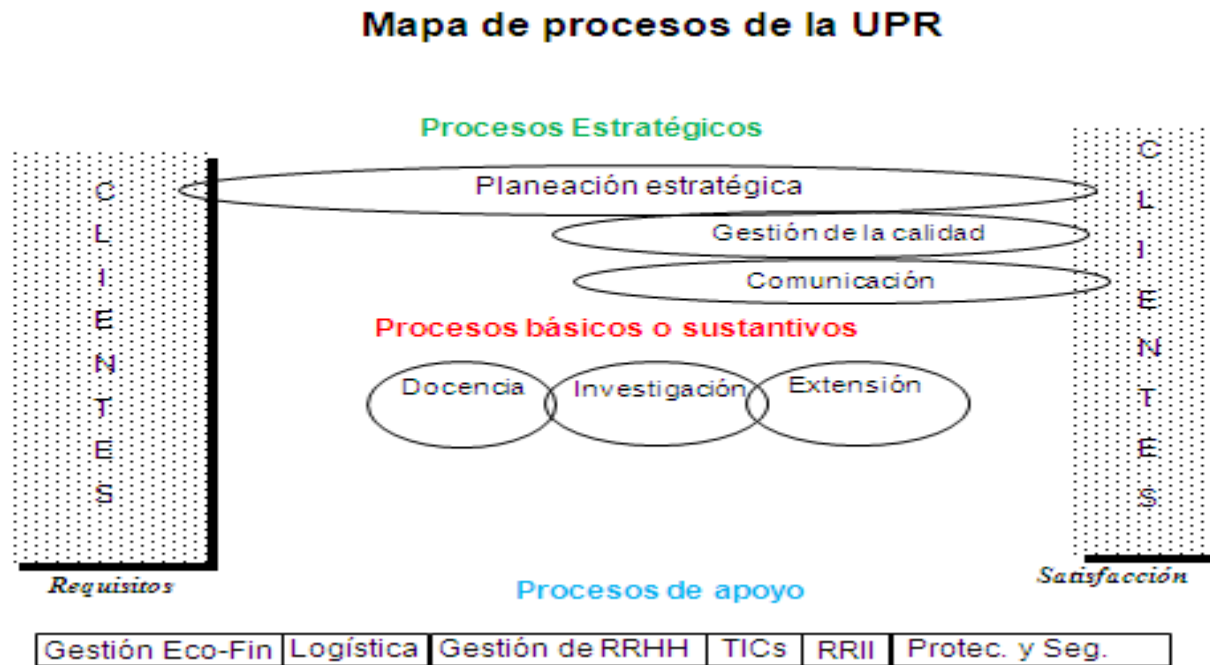
(Valoración media 3,63)



Gráfico 2.19 a. Preguntas aplicadas para el análisis de la Motivación y reconocimiento.



Anexo No. 2.8. Mapa de procesos de la Universidad de Pinar del Río.



Fuente: De la Nuez, 2012.

Anexo 2.9

Tabla 3.6. Comparación de la percepción del servicio de Abastecimiento, antes y después de implementar el procedimiento de para gestionar la calidad de este proceso.

No.	Aspectos	Antes (en %)	Después (en %)
1	Tiempo de respuesta ante solicitudes	Bien.....40.74	Bien.....62.96
		Regular.....51.85	Regular.....33.33
		Mal.....7.41	Mal.....3.71
2	Actuación ante imprevistos	Siempre.....14.81	Siempre.....22.22
		A veces.....77.78	A veces.....70.37
		Nunca.....7.41	Nunca.....7.41
3	Percepción de la tenencia de las habilidades y conocimientos requeridos del personal que presta los servicios	Si.....96.30	Si.....88.90
		No.....0	No.....0
		Un poco.....3.70	Un poco.....3.70
		En gran medida...0	En gran medida..7.40
4	Trato por parte del personal que brinda servicios	Bien.....74.07	Bien.....77.77
		Regular.....25.93	Regular.....22.23
		Mal.....0	Mal.....0
5	Conocimiento de los procedimientos para solicitar servicios.	Si.....96.30	Si.....96.30
		No.....0	No.....0
		De algunos.....3.70	De algunos.....3.70
6	Rapidez de la ejecución de las compras	Rápida.....14.81	Rápida.....7.41
		Medianamente..59.26	Medianamente..77.78
		Lenta.....25.93	Lenta.....14.81
7	Aspecto de las Instalaciones	Bien.....77.78	Bien.....81.48
		Regular.....22.22	Regular.....18.52
		Mal.....0	Mal.....0
8	Aspecto de las Personas	Bien.....66.67	Bien.....77.78
		Regular.....33.33	Regular.....22.22
		Mal.....0	Mal.....0
9	Aspecto de los documentos	Bien.....88.89	Bien.....88.90
		Regular.....7.41	Regular.....3.70
		Mal.....3.70	Mal.....0

10	Cumplimiento con los horarios de trabajo	Siempre.....96.30	Siempre.....96.30
		A veces.....3.70	A veces.....3.70
		Casi Nunca.....0	Casi Nunca.....0
		Nunca.....0	Nunca.....0
11	Criterios sobre la Calidad del servicio	Procedimiento engorroso	Procedimiento engorroso

Fuente: Elaboración propia.